

Optique, tarifs des médecins: ce que prépare le gouvernement

- La prise en charge des lunettes par les mutuelles devrait être limitée à 450 euros dès 2015.
- Le remboursement des dépassements d'honoraires pourrait être plafonné à deux fois le « tarif Sécu ».

En matière de santé, le gouvernement a du pain sur la planche. Il est d'abord en train de finaliser un décret qui fixe des plafonds pour la prise en charge des frais d'optique. La première mouture de son décret avait provoqué une levée de bouilliers des opticiens, des fabricants de lunettes et de montures et de certaines complémentaires. Il a donc revu sa copie. La nouvelle mouture du texte, que révèle « Les Echos », prévoit toujours de limiter la prise en charge des lunettes à verres simples par les mutuelles à 450 euros à partir de 2015, mais plus son abaissement progressif à 300 euros en 2018. Par ailleurs, le remboursement des dépasse-

ments tarifaires des médecins par les complémentaires santé sera limité. Un décret est là aussi en cours de finalisation. A ce stade, après une période transitoire de deux ans, les honoraires ne pourront être pris en charge que dans la limite de deux fois le « tarif Sécu », soit deux fois 28 euros, pour les médecins qui n'ont pas signé le contrat d'accès aux soins. Les mutuelles seront toujours libres de rembourser plus généreusement, mais leur fiscalité sera alors plus élevée. Mais la affaire vire au casse-tête et le gouvernement hésite encore sur la marche à suivre.

■ PAGE 3

La BCE « préoccupée » par le niveau de l'euro

POLITIQUE MONÉTAIRE Le président de la Banque centrale européenne, Mario Draghi, a laissé entendre que l'institution pourrait prendre des mesures de soutien à l'économie en juin.

En rupture avec son prédécesseur Jean-Claude Trichet, Mario Draghi, le président de la Banque centrale européenne (BCE), a clairement suggéré que l'institution pourrait agir au mois de juin. Prenant très au sérieux le problème de la hausse de l'euro à un moment où l'inflation est faible, la BCE se tient prête à donner un coup de pouce. Ses membres sont même unanimes pour utiliser des outils non conventionnels, c'est-à-dire ceux que la baisse du taux directeur, s'il faut combattre des pressions déflationnistes. Les

propos de Mario Draghi ont eu un impact fort sur les marchés. L'euro, qui grimpeait en direction du seuil symbolique de 1,40 dollar – un niveau jugé intenable par plusieurs dirigeants politiques –, a brutalement reculé. Les taux de l'Italie et de l'Espagne sont tombés à des plus bas historiques et les places boursières ont bondi.

■ PAGE 7, L'ÉDITORIAL DE FRANÇOIS VIDAL
PAGE 9 ET LE POINT DE VUE
DE CHRISTOPHE CARESCHE PAGE 12

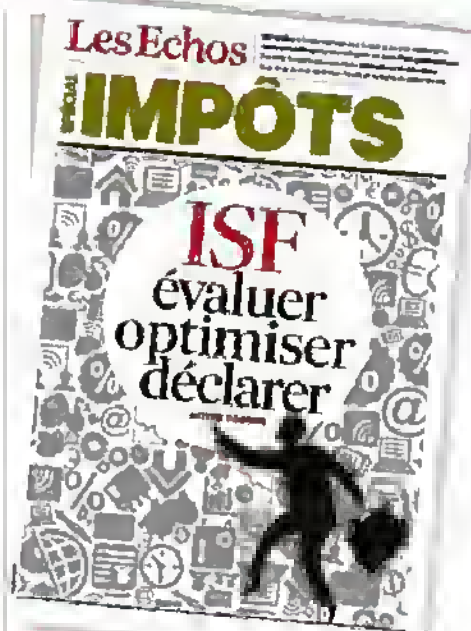


Gérard Mestrallet, PDG de GDF Suez, et Ségolène Royal, ministre de l'Écologie. Photo Gilles Rollet/REA.

Eolien: l'Etat réfléchit à une fusion Alstom-Areva

La France pourrait demander à GE de céder les éoliennes d'Alstom à Areva.

ÉNERGIE En cas d' succès de l'offre de GE sur Alstom, le gouvernement souhaiterait que le pôle éolien en mer de ce dernier soit rattaché à Areva, indiquent plusieurs sources. Siemens veut prendre son temps avant de décider de déposer ou non une offre. ■ PAGE 19, NOS INFORMATIONS PAGES 15, 18 ET « CRIBLE » PAGE 40



Dossier spécial de 5 pages

FISCALITÉ Les contribuables ayant un patrimoine net dont la valeur est supérieure à 1,3 million d'euros sont soumis à l'impôt sur la fortune. Mais ils ne subissent pas les mêmes contraintes. Comment évaluer son patrimoine ? Quels sont les biens exonérés ? Que peut-on déduire de la base imposable ? Comment calculer et payer l'impôt ? Tout ce qu'il faut savoir pour remplir et optimiser sa déclaration. ■ PAGES 35 À 39

L'invention du « bullshit telling »

L'œil du philosophe par Roger-Pol Droit

Nous accoutions désormais une attention massive et planétaire à un nouveau sport international, estime le philosophe Roger-Pol Droit. Cette activité qu'il baptise le « bullshit telling » a, selon lui, pour objet de mettre en relief le vide, de feuilletonner le réel. Le Web, les réseaux sociaux et les chaînes d'information continue, qui, pour alimenter l'attention permanente, élaborent la mise en récit continue de la non-information, en sont les grands vecteurs. Et s'il ne meurt pas ce monde, il considère que les effets pervers de cette pratique ne sont pas négligeables. ■ PAGE 12

“



Les Echos
SUR
inter

DOMINIQUE SEUX
DANS « LE DÉBAT ÉCO »
À 7H45
LE VENDREDI

NUMÉRO 21884 100^{ème} ANNÉE
46 PAGES

Antilles-Réunion 2,70 €, Guyane 3,50 €, Belgique 2,40 €, Europe 3 €, Grèce 2,50 €, Irlande 2,50 €, Italie 3 €, Luxembourg 2,50 €, Maroc 2,20 €, Niger 2,30 €, Océan Indien 2,50 €, Suisse 4,20 €, Tunisie 3,000 T.V. Zaire CFA 2,900 CFA.

Type XXI Chronographe 3810

Breguet
Depuis 1775

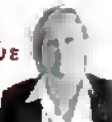
ROUTES BREGUET - 8, PLACE VENDÔME PARIS - 26, LA CROISSETTE CANNES - WWW.BREGUET.COM

FRANCE

Europe : Hollande invente l'allant sans aile

Le président français prend des risques, s'engage dans la campagne et fait acte de foi européenne. Mais il peine à renouveler les arguments.

LE FAIT DU JOUR
POLITIQUE
Cécile Cornudet



Qu'on se le tienne pour dit, François Hollande a repris en main sa communication. Il a dialogué avec les auditeurs de RMC mardi ; il s'est investi par surprise dans la campagne pour les européennes. Sur France 2 la nuit-journée, dans une tribune au « Monde » l'après-midi, le président n'a pas hésité à s'exposer dans un combat pourtant très mal engagé pour le PS et à multiplier les formules disant son enthousiasme européen. « La France veut l'Europe du progrès », a-t-il lancé. François Hollande prend des risques, les formules claquent au vent. Mais que disent-elles précisément ? C'est là que l'échec se complique. Face à une opinion de plus en plus en colère, le président français enlève deux difficultés. Celles qu'éprouvent tous les défenseurs de la cause européenne à trouver des arguments positifs. Malin en la paille, sombre dans le chaos si les ennuis se compliquent : depuis le traité de Maastricht

Il y a trente ans, les arguments, souvent d'autorité, ne se sont pas renouvelés. « Sortir de l'Europe, c'est sortir de l'histoire », clamait François Hollande.

Sa seconde difficulté est interne. Le chef de l'Etat demande aux socialistes d'approuver une Europe qu'ils jugent pour beaucoup responsable d'une politique d'efforts budgétaires dont ils ne veulent plus. « Les 50 milliards d'économies ne nous alertent pas beaucoup », enchaîne-t-il les candidats PS sur le terrain. D'un des deux raisonnements pas toujours faciles à suivre. Nous aimons l'Europe, il faut donc la changer, dit le premier. « Baissez-vous pour l'Europe, changez-la, réorientez-la, mais gardez-la », a lancé François Hollande pour convaincre les abstentionnistes. Défendons en Europe la politique économique que nous ne pouvons pas mener en France, dit le second. « Cette Europe est celle qui redonne de la force à l'économie, met fin à l'austérité aveugle, envoie la finance, fait de son grand marché un ordre du monde mondialisé », explique le président. Un petit air du Bourgeois (le discours majeur de la présidentielle) flottait sur la campagne européenne. cecilecornudet@lesechos.fr

Vers une réduction d'impôt pour les foyers modestes

FISCALITÉ

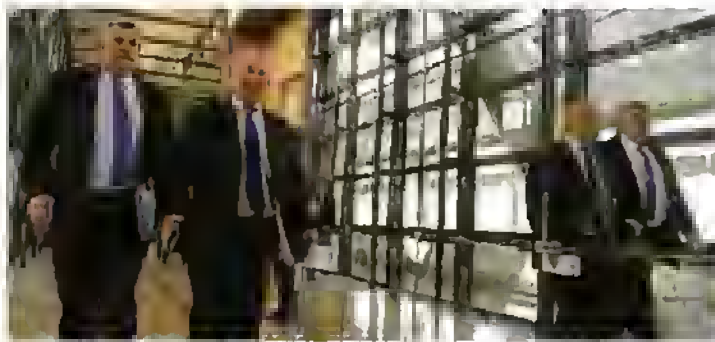
La piste d'une ristourne d'impôt sur le revenu des cette année pour les foyers modestes est étudiée.

Elro Conesa
econesa@lesechos.fr

Le souvenir du « cas-le-bol fiscal » de l'automne 2013 est encore cuisant. Alors que la campagne de l'impôt sur le revenu 2014 bat son plein, les élus et le gouvernement redoutent déjà les effets à venir des hausses d'impôts votés à l'automne dernier. Celles-ci se feront sentir immédiatement : baisse de l'avantage lié au quotient familial, fiscalisation de la part employeur des mutuelles ou de la majoration de 10 % pour les retraités âgés de plus de 60 ans. D'autres dispositions plus anciennes vont en outre s'ajouter, comme la fiscalisation des heures supplémentaires ou la suppression de la demi-part pour les personnes isolées.

Geste symbolique

Un cocktail qui associe de vives inquiétudes dans la majorité. « La priorité est d'éviter que des ménages dont les revenus sont stables ne deviennent imposables sous le seul effet des nouvelles mesures », indique un proche des discussions.



Christian Eckert, secrétaire d'Etat chargé du Budget, et Michel Sapin, ministre des Finances. Photo Sipa

Comme le gouvernement l'a annoncé fin avril, une enveloppe de 500 millions d'euros a été dégagée pour atténuer dès cet été les effets de ces mesures sur les ménages modestes. Objectif : réduire, voire annuler la facture fiscale qui arrivera en septembre. Un geste symbolique, alors qu'une partie de la majorité pointe les 26 milliards d'allègements prévus pour les entreprises dans le cadre du pacte de responsabilité.

Selon plusieurs sources, le gouvernement et les parlementaires travaillent sur la piste d'une réduction d'impôt sur le revenu, forfaitaire, qui serait réservée aux ménages dont les revenus ne dépassent

pas un certain seuil. Les paramètres (montant de la réduction, seuil de revenus) pourraient être arrêtés en début de semaine prochaine. Le temps presse, car, pour s'appliquer avant le mois de septembre, la mesure doit figurer dans le projet de loi de finances rectificative qui est déjà, qui devrait être présenté en Conseil des ministres mi-juin.

La priorité est d'éviter que des ménages ne deviennent imposables alors que leurs revenus sont stables.

Ce dispositif viendrait ainsi s'ajouter aux aménagements déjà votés à l'automne dernier en faveur des plus modestes et dont le montant cumulé dépasse les 500 millions d'euros : revalorisation du seuil de revenu fiscal de référence (qui conditionne plusieurs exonérations d'impôts locaux notamment) et de la « décote », un mécanisme qui réduit voire annule l'impôt pour les ménages proches des seuils d'imposition. L'exercice a par ailleurs prévu d'allouer 2 milliards d'euros à de nouvelles mesures en faveur des ménages d'ici à 2017, qui pourraient se traduire par des baisses de prélèvements en faveur des classes moyennes. ■

Conflit avec Gattaz : Parisot isolée au sein du patronat

PATRONAT

La guerre est déclarée entre le numéro un du Medef et son prédécesseur. Le feu couvait depuis longtemps.

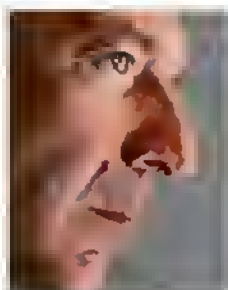
Marie Bellan
mbellan@lesechos.fr

Ces deux-là ne s'aiment pas beaucoup, c'est le moins que l'on puisse dire. Jusqu'à bout. Laurence Parisot, présidente du Medef, et Pierre Gattaz, son prédécesseur, ont fait part de leur désaccord. Pierre Gattaz, de son côté, a refusé de prendre la parole à la fête du Medef. A la fin de son second mandat déjà, en 2010, elle était employée à lui faire renoncer à la course à la présidence. En 2013, rebelle, elle fait des pieds et des mains pour faire changer les statuts de l'organisation de manière à gai-

der les rôles de l'avenue Bosquet. Mais cette fois, c'est Pierre Gattaz qui l'emporte en devenant, en juillet 2013, président du Medef.

Laurence Parisot n'a manifestement pas encore digéré sa défaite. On bien sûr parce que la vengeance est un plat qui se mange froid ? Le fait est que ces deux sortes récentes, sur les intermittents du spectacle d'un côté, et sur le SMIC, d'autre part, ont été critiqués vivement les positions de Pierre Gattaz, dont pas manque d'écarter le sang de l'actuel numéro un.

En sein de l'organisation, beaucoup d'adhérents ont aussi été choqués de ces prises de parole jugées intempestives et déplacées. De fait, ce type de critiques est assez inhabituel au sein du patronat. Les anciens présidents du Medef ont toujours observé un devoir de réserve vis-à-vis de leurs successeurs. Pas Lan-



Pierre Gattaz se dit son ennemi par son bureau exécutif. Photo Lamy/REA

rence Parisot, pour qui Pierre Gattaz est tout à fait « esclave » ou « misogyne ». « Ce que n'a pas compris Laurence à Parisot, c'est que les positions définites par Pierre Gattaz sur le régime des intermittents ou la création d'un SMIC intermédiaire sont partagées par une très large majorité des adhérents. Et beaucoup d'entre eux étaient choqués qu'un vote pas de réduction de la part après les critiques très violentes de Laurence Parisot », explique l'entourage de Pierre Gattaz. La décision de l'envoyer en courriel lui demandant de ne plus

s'exprimer en qualité d'ancienne présidente du Medef « a été soutenue par l'ensemble du bureau exécutif, selon le Medef. En interne, la tonalité des réactions est très négative à l'égard de l'ex-patronne des patrons.

« Liberté d'expression »

Mais personne n'a pu sérieusement croire que Laurence Parisot allait docilement se taire et suivre les ordres de Pierre Gattaz. « La démocratie a comme principe essentiel la liberté d'expression », a-t-elle avancé sur RMC mercredi. Liberté d'expression, démocratie : Laurence Parisot n'a pas peur d'employer les grands mots pour justifier un débat qui n'est finalement qu'une guerre d'attrition entre une ex-présidente en mal de visibilité médiatique et un nouveau patron qui veut asseoir son autorité à la tête du Medef. La plupart des patrons n'ont aucune envie de commenté cette posture : « On a d'autres sujets plus urgents à gérer pour le pays que les écus d'âme de Laurence Parisot », estime l'un d'eux. Dans son intervention sur RMC, Laurence Parisot indique aussi qu'elle pourra bientôt démissionner en politique, où il faut, selon elle, « agir de la façon la plus consensuelle qui soit ». Pour le moment, ce n'est pas la méthode qu'elle a choisie. ■

en bref

Pour Valéry Giscard d'Estaing, il n'est « pas raisonnable de chômer » le 8 mai

POLITIQUE — L'ancien président Valéry Giscard d'Estaing a jugé hier qu'il n'était « pas raisonnable de chômer » le 8 mai alors que la France est « affaiblie économiquement ». « La France qui n'a pas de croissance, qui est un pays affaibli économiquement, va avoir trois jours ou mois de mal où elle ne travaillera pas, en dehors des jours de congé normaux », a-t-il déploré sur Europe 1. En 1975, alors chef de l'Etat, il avait supprimé cette commémoration au nom de la réconciliation avec l'Allemagne. Elle avait été rétablie en 1981 après l'élection de François Mitterrand.

Pacte de responsabilité : négociation sur les contreparties dans la métallurgie

SOCIAL — Les autres jouent la montre. Pas le patronat de la métallurgie. Il ouvrira mercredi des négociations sur les contreparties au pacte de responsabilité rebaptisé « pacte social » avec les syndicats de la branche. Elles commenceront sur l'examen de l'impact des mesures du pacte dans la métallurgie le 10 juin. L'UNIM a proposé d'abord ensuite « l'emploi et la qualité de l'emploi », « le maintien et le développement des compétences et des qualifications », y compris les classifications, a précisé la CFDT dans un communiqué où elle affirme notamment sa volonté d'obtenir des « objectifs chiffrés » sur le pacte. Le programme définitif des discussions doit être arrêté le 20 mai.



Rythmes scolaires : l'aide de l'Etat sera reconduite mais plus restreinte

ÉDUCATION

Le fonds d'aide de l'Etat avoisinera les 200 millions d'euros.

Marie-Christine Cordier
mccordier@lesechos.fr

Après la reconduction, l'aide à la négociation. Le ministre de l'Éducation a annoncé mercredi le prolongement pour l'année scolaire 2013-2014, de l'aide de l'Etat en direction « plus particulièrement » des communes les plus en difficulté pour appliquer les nouveaux rythmes

scolaires. Après la fronde de certains maires et le rejet par la communauté éducative, de décaler l'année scolaire, le gouvernement a voulu aller vite pour calmer les critiques. Ce faisant, il laisse en suspens des questions de financement. L'Association des maires de France, qui estime que « le compte n'y est pas ».

Concernant le montant du fonds, Benoît Hamon a seulement indiqué qu'il serait « calibré pour les communes qui connaissent les plus grandes difficultés ». Selon nos informations, cette aide serait de l'ordre de 200 millions d'euros. Bercy et la Rne de Grenoble devront s'accorder. Qui en bénéficiera ? Selon une source

bien informée, l'idée serait d'attribuer des critères plus « sophistiqués » qu'aujourd'hui. La situation actuelle permet à toutes les communes de percevoir de l'Etat une aide forfaitaire de 50 euros par élève et par enfant, à hauteur de 40 euros par élève pour les communes les plus pauvres, éligibles à la dotation de solidarité urbaine ou rurale (DSU), dites cibles.

Des négociations serrées

La part des 50 euros devait baisser. Mais elle ne sera pas nulle. Toutes les communes continueront donc à être aidées. Celles qui ont des difficultés budgétaires ou de recrutement d'enseignants, sans être forcées

de le faire, pourraient être éligibles à la DSU, pourraient l'être davantage. Certaines grandes villes qui rechignent à faire la réforme pourraient aussi bénéficier d'un coup de pouce. Benoît Hamon a précisé que l'aide viserait « plus particulièrement » les communes les plus en difficulté. L'idée était de ne pas exclure les grandes villes du dispositif.

Les négociations avec les élus et avec Bercy s'annoncent serrées. D'autant que, comme le rappelle ce bon connaisseur du dossier, « Hamon a déjà obtenu fromage et dessert avec les 60 000 postes. Avec les fonds, il revient pour le digestif en quelque sorte. Pour certains, cela commence à bien finir ». ■

Remboursement des lunettes : le gouvernement revoit sa copie

- La prise en charge des lunettes à verres simples par les mutuelles serait limitée à 450 euros à partir de 2015.
- Le gouvernement a entendu les professionnels du secteur avant d'encadrer les contrats complémentaires santé.

SANTÉ

Vincent Collen
vcollen@lesechos.fr

Le gouvernement est toujours décidé à limiter le remboursement des lunettes par les mutuelles. Mais il a entendu les professionnels du secteur et revu sa copie dans un sens qui leur sera plus favorable. L'exécutif est en train d'élaborer un décret qui fixe des plafonds pour la prise en charge des frais d'optique. Pour obtenir le label « solidaire » et bénéficier ainsi d'une fiscalité avantageuse, les contrats commercialisés par les complémentaires santé (mutuelles, assurances et institutions de pré-

voyance) devront respecter un nouveau cahier des charges. Le but officiel est de limiter l'envolée des prix et la facture des patients, dans un domaine où les tarifs sont libres et dont la Sécurité sociale s'est préservée à l'exception d'une dérogée (voir graphique).

Même des opticiens

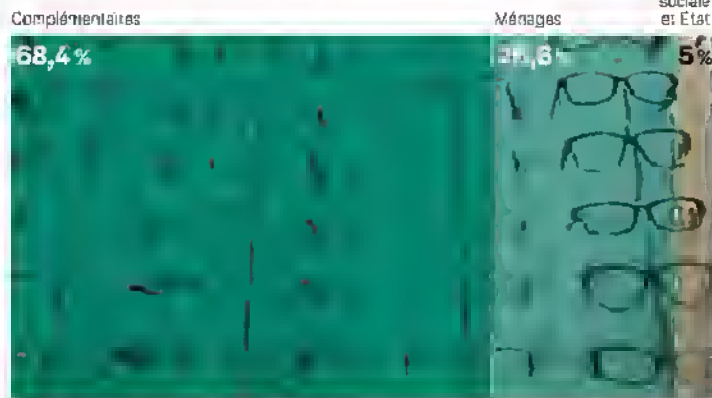
Le premier projet de décret, dévoilé au mois de mars, a provoqué une levée de bouillir des opticiens, dans un domaine où les tarifs sont libres et dont la Sécurité sociale s'est préservée à l'exception d'une dérogée (voir graphique).

progressivement à 300 euros en 2018. La nouvelle mesure du décret, qui a été consignée, prévoit toujours un maximum de prise en charge de 450 euros à partir du 1^{er} janvier prochain. Mais rien au-delà de cette date. Autrement dit, le plafond serait maintenu au niveau jusqu'à nouvel ordre.

Pour bénéficier d'avantages fiscaux, les contrats doivent aussi proposer un remboursement minimal de 50 euros pour des lunettes à verres simples. Pour les verres complexes, la prise en charge minimale est prévue à 200 euros, et le plafond à 700 euros par période de deux ans (un pour les enfants de moins de dix ans et un pour les autres de la famille).

Dépenses d'optique : qui paye quoi ?

Répartition des dépenses d'optique, en 2011, en %



Il a dit



« Les considérations industrielles ne s'opposent pas à l'exigence d'accès aux soins pour tous. »

ARNAUD MONTEBOURG
Ministre de l'Économie
Photo AFP

mettra de régler le marché tout en préservant un secteur industriel important pour la France », estime-t-on au sein du gouvernement.

Ces limites sont encore inscrites dans le décret dans les jours qui viennent - le décret n'est pas encore finalisé. D'ores et déjà, les professionnels saluent une avancée par rapport au projet initial. « Il semble que le gouvernement ouvre quelques portes, et en tout cas, commence à nous écouter », a déclaré mercredi le patron d'Essilor, Hubert Sagnières, lors de l'assemblée générale des actionnaires de la fabrication de verres optiques. « Le gouvernement est particulièrement attentif à ce secteur », a assuré de son côté Arnaud Montebourg devant les députés. Le ministre de l'Économie a rappelé

700

EUROS

Le prix ne change maximale pour des lunettes à verres complexes dans le cadre d'un montant santé « responsable ».

qu'Essilor comptait onze usines en France.

Les opticiens, eux, restent méfiants. Ils attendent la version finale du décret. Le Syndicat des opticiens entrepreneurs a demandé « solennellement au gouvernement de suspendre la publication du décret en cours d'élaboration et d'organiser enfin une vraie concertation avec tous les acteurs concernés ».

La prise en charge des dépassements de tarifs des médecins tourne au casse-tête

Le remboursement des dépassements tarifaires des médecins par les complémentaires santé sera limité.

Comment limiter les dépassements de tarifs des médecins libéraux, qui représentent une facture de plus en plus lourde pour les patients ? L'exécutif s'est attaqué à cette question dès 2012, mais il peine encore à trouver une solution qui donne la route. Dans une première étape, il y a dix-huit mois, plusieurs syndicats de médecins ont conclu un accord avec l'assurance-maladie. Les praticiens ont accepté de signer un « contrat d'accès aux soins » s'eng-

gent à geler leurs tarifs pendant trois ans. En échange, ils bénéficient d'un allègement de cotisations. Quant aux patients, le remboursement de leurs notes par la Sécurité sociale est amélioré lorsqu'ils ont recours aux médecins signataires. Ce contrat est entré en vigueur fin 2013. Quelque 11.000 médecins l'ont signé.

La deuxième étape, toujours en cours, suscite d'âpres débats. Le gouvernement veut déterminer dans quelles conditions les complémentaires santé (mutuelles, assurances et institutions de prévoyance) prennent en charge ce qui n'est pas remboursé par la Sécurité sociale. Ce

point doit faire l'objet d'un décret, que l'exécutif est en train de finaliser. Comme pour les lunettes (voir ci-dessus), ce texte définit le cahier des charges des contrats complémentaires santé « solidaire » et « responsables ». Pour bénéficier d'une fiscalité plus douce, ils devront pro-

Les mutuelles seront toujours libres de rembourser plus généreusement, mais leur fiscalité sera alors plus élevée.

poser une prise en charge limitée des dépassements pratiqués par les médecins qui n'ont pas signé le contrat d'accès aux soins. C'est en tout cas ce que prévoit le projet de décret à ce stade. Il indique que le remboursement des mutuelles se fera « dans la limite de 100 % du tarif opposable pour les soins délivrés par les médecins n'ayant pas adhéré au contrat d'accès aux soins ». En fait, les honoraires ne pourront être pris en charge que dans la limite de deux fois le « tarif Sécu », par exemple 56 euros pour une consultation de spécialiste (deux fois 28 euros). Une période transitoire de deux ans est prévue (2015 et 2016), où la limite

serait plus élevée, à 125 %. Le décret ne concerne que les contrats responsables. Les mutuelles seront toujours libres de rembourser plus généreusement, mais leur fiscalité sera alors plus élevée.

Le forfait de 18 euros à l'hôpital remboursé

Le texte du décret pourrait être modifié dans les prochains jours, car l'exécutif hésite encore sur la marche à suivre. « Il n'est pas certain que le pouvoir réglementaire puisse faire une distinction de niveau de remboursement entre différentes catégories de médecins », explique-t-on au gouvernement. « La priorité, pour

nous, est de définir ce que les complémentaires doivent obligatoirement prendre en charge pour les médecins qui ont signé le contrat d'accès aux soins », explique Jean-Paul Ortiz, président du la CSMF, l'un des syndicats de médecins qui a conclu l'accord avec l'assurance-maladie.

Bref, les futures règles pour les tarifs des médecins ne sont pas encore arrêtées et ne sont pas simples en ce qui concerne les frais d'hospitalisation. Le projet de décret prévoit que les contrats responsables doivent rembourser « sans limitation de durée » le forfait journalier de 18 euros que les patients paient à l'hôpital. — V.C.

Travailleurs détachés : le Parlement adopte la loi anti-« dumping social » après l'avoir musclée

EMPLOI

Après l'Assemblée, le Sénat a adopté la proposition de loi PS de lutte contre les abus de travail détaché.

Le texte instaure la responsabilité solidaire du donneur d'ordre et de ses sous-traitants.

Derek Perrotte
dperrotte@lesechos.fr

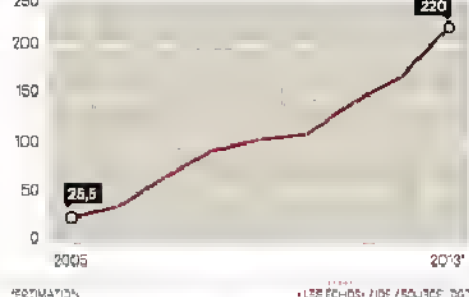
A quinze jours des élections européennes, le gouvernement et le Parlement affichent leur « volonté conjointe de construire une Europe sociale à la hauteur des attentes de nos concitoyens », comme l'a souligné la sénatrice socialiste Anne Ermer-Dumas, rapporteure du texte : le Sénat a adopté, mardi soir, une proposition de loi du député PS Gilles Savary visant à « lutter contre l'industrialisme social » en renforçant les obligations des entreprises recou-

rant à des travailleurs détachés, et les sanctions en cas de fraude. Le texte, consensus (seule l'UMP s'est abstenue) a été adopté en février par l'Assemblée, et doit être finalisé en commission mixte paritaire, à une date encore à définir et pour une adoption attendue avant l'été.

Concurrences déloyales Une directive européenne de 1996 prévoit qu'un salarié détaché dans un pays de l'Union y bénéficie du même droit des droits sociaux (salaires, temps de travail, etc.) mais que ses cotisations sociales restent versées dans son pays d'origine, aux taux locaux, généralement bien plus bas qu'en France. Mais les fraudes et les contournements se multiplient et entraînent des concurrences déloyales sur fond d'explosion du nombre de détachés. En France, il a avoisiné 220.000 l'an passé (25.000 emplois en équivalent temps plein), un total qui a doublé depuis 2010 et ne cesse de croître. La parole d'experte de l'Insee, puisque les détachés non déclarés sont jugés positivement aussi nombreux, voire plus, que les déclarés. Sous la pression des syn-

Le recours aux travailleurs détachés en France

Nombre de salariés détachés, en milliers



220.000

TRAVAILLEURS DÉTACHÉS EN 2013 EN FRANCE

Un total qui a doublé depuis 2010 mais qui ne prend pas en compte les détachés non déclarés, jugés aussi, voire plus nombreux que les déclarés.

dicats et du patronat, le gouvernement est monté au créneau et a attaché en décembre un compromis des États membres pour renforcer la loi contre les abus. Cette nouvelle directive d'adoption a été adoptée le 16 avril par le Parlement européen. Chaque pays a deux ans pour la transcrire dans son droit national.

Le texte adopté mardi vient traduire des motivations en droit français de compromis et renforcer son caractère contraignant. Il reprend ainsi le principe de « responsabilité solidaire », avec sanctions financières, du donneur d'ordre en cas de fraude ou d'indemnité par un des sous-traitants. Ce principe s'appliquera non seulement au BTP, comme prévu dans l'accord européen, mais aussi à tous les autres secteurs. Il est également simplifié et renforcé les règles liées à la déclaration préalable de détachement et la réforme en cours de l'inspection du travail prévoit de renforcer et mieux cibler les contrôles.

Liste noire des entreprises condamnées

Le texte renforce aussi plus largement la loi contre le travail illégal. Il instaure une liste noire sur Internet où pour ont figuré, sur décision du juge et d'un jury deux ans, les entreprises condamnées pour travail illégal. L'Assemblée nationale ne le prévoit qu'à des échelles dépassant 15.000 euros mais, en un pays du gouverne-

Il a dit



« Faire l'Europe, ce n'est pas laisser faire et nous refusons la concurrence au moins-disant social. »

FRANÇOIS REBSAMEN
Ministre du Travail
Photo AFP

ment, le Sénat a supprimé ce seuil. Toujours contre l'avis du gouvernement. Il a aussi durci, à l'initiative des communistes, les sanctions envers les entreprises condamnées pour travail illégal : celles ne seraient plus simplement privées, jusqu'à cinq ans, d'aides publiques, mais aussi soumises de rembourser celles qu'elles ont reçues pendant la fraude. Ces deux mesures devraient être redébatues en commission mixte paritaire.

« L'épineuse question des travailleurs détachés en France sur lesechos.fr/france »



Pr José-Alain Sahel.

[Un expert ...un avis

Des développements technologiques majeurs en ophtalmologie

« La recherche en ophtalmologie est d'une très grande virtualité, avec des développements technologiques tout à fait passionnants : la rétinopathie artificielle, la thérapie génique et cellulaire avec la reprogrammation des cellules souches, l'imagerie, dont la résolution atteint le niveau de la cellule. Au sein de l'Institut de la Vision, depuis près de dix ans, notre objectif est de positionner la France et les patients français dans cette dynamique d'excellence de la recherche et d'innovation, en développant nos propres projets ou en faisant sur nos patients les meilleurs projets issus d'autres équipes. Ce centre héberge sur un site unique de la recherche académique finalisée ou non, clinique, industrielle, et des patients, autour du handicap visuel.

Ce rapprochement de la recherche privée et publique est l'un des éléments clés de la profusion et du potentiel des projets menés. Ainsi nous menons par exemple plusieurs essais de thérapie génique, avec trois projets en cours et deux autres en préparation. Nous venons également d'obtenir avec l'Institut Langevin (ESPCI) un financement important du Conseil européen de la recherche (European Research Council) pour développer une imagerie en quatre dimensions. En ce qui concerne la rétinopathie artificielle, les résultats obtenus grâce aux projets en développement au sein de l'Institut se confirment et s'amplifient.

Afin de poursuivre cette dynamique, l'Institut de la Vision s'est doté de nouvelles terres de recherche. Après un appel d'offres international, nous avons recruté trois nouvelles équipes internationales. Notre pôle Perception visuelle a été ainsi renforcé avec l'accueil de mathématiciens, de roboticiens, d'ingénieurs... De nombreux travaux s'orientent vers la perception au niveau du cerveau, dans le champ des neurosciences. Et dans le cadre du grand projet européen « Human Brain Project », l'Institut européen des neurosciences chorégraphiques s'est installé à côté de nous. Toutes ces nouvelles équipes contribuent à placer la recherche française comme un acteur incontournable dans les pathologies de l'œil. »

Pr José-Alain Sahel

Directeur de l'Institut de la Vision (UPMC, Inserm, CNRS), Hôpital des Quinze-Vingts et Fondation ophtalmologie Adolphe de Rothschild (Paris)

[Expert]ises

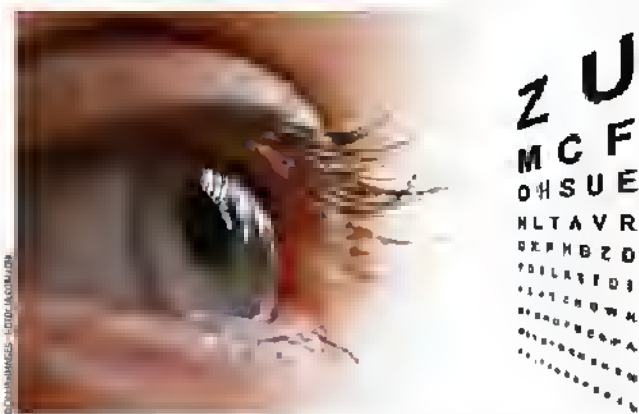
Spécial ophtalmologie

Vers de nouveaux traitements

Thérapies cellulaire, génique ou rétin artificielle, les avancées des dernières pistes de recherche explorées se concrétisent. La recherche s'intensifie dans le domaine de l'ophtalmologie pour proposer des solutions à la hauteur des enjeux soulevés.

Glaucome, DMLA, rétinopathie diabétique... Plus de 50 millions de personnes en Europe et en Amérique du Nord souffrent de pathologies, source de malvoyance : 30 millions sont touchés par la dégénérescence maculaire liée à l'âge (DMLA), 20 millions souffrent de rétinopathie diabétique, 6 millions ont un glaucome, 2 millions ont développé une maladie rétinienne orpheline comme la rétinopathie pigmentaire. Et ces chiffres ne sont pas appelés à baisser. Certaines maladies sont liées au vieillissement comme la DMLA, d'autres au diabète comme la rétinopathie diabétique, or le diabète et le vieillissement sont tous deux en augmentation partout dans le monde. En France, plusieurs millions de personnes sont atteintes par les maladies de la rétine, et environ 800 000 patients sont traités pour un glaucome. Le glaucome constitue la deuxième

cause de cécité dans les pays développés, après la DMLA. Il touche de 1 à 2 % de la population de plus de 40 ans et environ 10 % après 70 ans. Pour répondre à ces enjeux de santé publique, la recherche s'est structurée en France, avec notamment la création de l'Institut de la Vision, au cœur du CHND des Quinze-Vingts, à Paris. Il est l'un des plus importants centres de recherche intégrée sur les maladies de la vision en Europe. L'investissement en recherche est essentiel pour explorer de nouvelles voies thérapeutiques, comme la thérapie cellulaire pour le traitement de la DMLA. Autre exemple, plusieurs essais cliniques en thérapie génique sont menés pour traiter les maladies de la rétine héréditaire : rétinopathie pigmentaire, amaurose congénitale de Leber ou maladie de Stargardt.



UNE NÉCESSAIRE MULTIDISCIPLINARITÉ

Grâce à la compréhension du fonctionnement de la cellule rétinienne et ses connexions avec le cerveau, beaucoup d'équipes publiques comme privées développent également des implants rétiniens qui permettent de restituer partiellement la vue. Ces programmes nécessitent des collaborations étroites entre l'ophtalmologie, les neurosciences, la robotique, les mathématiques... D'autres projets concernent des lunettes à réalité augmentée pour les malvoyants. Ces lunettes servent à exploiter de manière optimale la vision résiduelle, en y projetant des images

virtuelles en temps réel. Peu à peu, ce qui semblait du domaine de la science-fiction devient dans le domaine du possible.

En attendant l'arrivée de ces innovations, la prise en charge de la malvoyance a déjà fortement évolué, avec notamment l'implication des opticiens. Certains endossent déjà un rôle de professionnel de santé, au niveau du contrôle visuel, du conseil apporté et de la qualité des services.

Ces initiatives doivent se renforcer pour assurer un continuum entre la recherche et l'innovation apportée au patient.

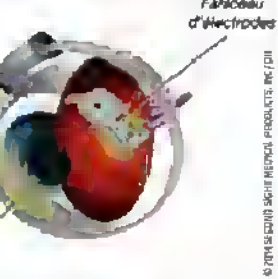
ANNE PEZET

Révolution [Un implant pour recouvrir la vue

La société américaine Second Sight Medical Products a mis au point un implant rétinien qui restaure partiellement la vue des patients atteints de rétinopathie pigmentaire. Une avancée considérable.

Pris en charge en France dans le cadre du « Forfait Innovation », et bientôt disponible dans trois centres hospitaliers à Paris, Bordeaux et Strasbourg, le système de prothèse rétinienne Argus® II de la société californienne Second Sight améliore la vue de près de 80 % des patients. « Il a fallu vingt ans de développement pour obtenir, en 2011, l'autorisation de mise sur le marché de cet implant. Aujourd'hui, 85 patients ont été opérés, dont quatre en France, avec ce dispositif qui permet d'obtenir une vision artificielle en degrés de gris, avec un champ visuel de 20 % », expose Grégoire Cosendal, directeur du siège européen de Second Sight.

Implantée sur la rétine, la prothèse comporte une antenne, un boîtier électronique et un faisceau d'électrodes, complété par un équipement externe : lunettes, unité de traitement vidéo et



câble. Elle s'adresse aux patients atteints de dystrophies rétiniennes, en dehors de la rétinopathie diabétique, du glaucome et de la DMLA, qui touchent le nerf optique. « Des développements sont en cours afin d'améliorer le logiciel de traitement des informations visuelles, de multiplier les points de stimulation de la rétine, d'implanter un plus grand nombre d'électrodes et, à plus long terme, de transférer la stimulation sur le cortex visuel au niveau du cerveau », ajoute Grégoire Cosendal. Avec, à la clé, une vision restaurée plus importante. A. P.]

Incontournable [L'Institut de la Vision : un leader mondial dans la recherche

Créé en 2008 au sein du CHND des Quinze-Vingts, l'Institut de la Vision est devenu, en peu d'années, incontournable au niveau international tant par l'excellence de sa recherche que par son maillage avec les acteurs privés et internationaux. Sur 6 000 m², il rassemble près de 250 chercheurs, 20 cliniciens, 10 plateformes technologiques, un centre d'investigations cliniques, un centre national des maladies rares... Les recherches menées par l'Institut avec les équipes académiques pendant plusieurs années ont permis la création de plusieurs start-up innovantes, dont Pixium Vision, née en 2011, qui vient de lever 14 millions d'euros pour poursuivre le développement d'implants rétiniens intelligents. Ou encore GenSight Biologics - créée en 2012 -, spécialisée en thérapie génique, qui a collecté 34 millions d'euros l'an dernier. D'autres projets sont en création après une longue maturation en niveau académique. L'incubateur affiche complet, et devrait bientôt être complété par une pépinière d'entreprises. Un véritable succès expliqué par plusieurs éléments. Toni d'abord, l'Institut a développé un modèle centré sur le patient, pour découvrir



et valider des solutions afin d'améliorer sa qualité de vie au quotidien. Il est intégré dans un réseau d'hôpitaux spécialisés et réputés, capables de donner à de nombreux patients accès à ces nouveaux traitements. L'Institut de la Vision peut donc développer une offre remarquable en innovation, qui répond aux besoins en diagnostic, en thérapie et en soins palliatifs. A. P.]



Responsabilité [Mieux prendre en charge la malvoyance

Professionnels de santé, les opticiens Optic 2000 s'engagent auprès des personnes malvoyantes et répondent, ainsi, à un enjeu majeur de santé publique, mais aussi à l'amélioration de la qualité et de la maîtrise des dépenses de santé. Joëlle Nermon, directrice des partenariats santé, présente les actions du réseau Optic 2000.

Aujourd'hui, quels sont les enjeux de la prise en charge de la malvoyance ?

Avec le vieillissement de la population, les personnes malvoyantes sont de plus en plus nombreuses. La malvoyance nécessite une prise en charge spécifique. Si l'on prend, par exemple, la DMLA (dégénérescence maculaire liée à l'âge), une des pathologies visuelles à l'origine de la malvoyance, elle touche, aujourd'hui, un million de Français et constitue la première cause de handicap visuel après 50 ans. Lorsque le traitement médical n'est plus opérant, il reste des actions possibles pour aider la personne malvoyante à mieux vivre avec son handicap. Optic 2000 s'inscrit, depuis plusieurs années, dans cette démarche d'accompagnement des malvoyants avec plus de 140 de ses magasins, centres agréés spécialistes basse vision. Cet engagement implique, pour l'opticien, un investissement en termes de formation, de matériels et, surtout, de disponibilité. Sa mission ? Accompagner le malvoyant dans un projet de vie et lui permettre de choisir l'aide technique la mieux adaptée. L'objectif de cet accompagnement est d'offrir à la personne malvoyante la possibilité de poursuivre certaines de ses activités quotidiennes et de conserver, ainsi, un maximum d'autonomie.

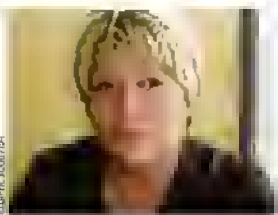
Quelles sont vos actions afin d'améliorer l'information sur ce handicap ?

D'abord, nous avons créé en 2009 un centre d'accueil, d'information et de conseil, le basse vision CECOM, installé à côté de

l'hôpital des Quinze-Vingts. Il reçoit gratuitement toute personne malvoyante, sur rendez-vous, avec l'intervention d'opticiens et d'orthoptistes spécialisés dans la basse vision. Nous nous sommes également associés, depuis début 2013, dans le cadre de la Fondation d'entreprise du groupe Optic 2000, à Malakoff Médéric, qui a mis en place, dans le cadre de son action sociale, un cycle de conférences sur la malvoyance à destination des retraités adhérents.

Vous intervenez, également, en amont en soutenant la recherche ?

Efficacement, nous sommes mécènes de l'Institut de la Vision depuis 2009. Cet institut dirigé par le Pr José-Alain Sahel est l'un des tout premiers centres de re-



cherche européens sur les pathologies oculaires. Ainsi, à l'Institut, 25 essais cliniques sont en cours sur la DMLA, la rétinopathie diabétique... Nous avons, également, fait l'échoix en 2012 de nous associer à l'AFM (Association française contre les myopathies, organisatrice du Téléthon) pour financer des projets de recherche innovants développés sur le thérapie génique oculaire.

Enfin, nous avons souhaité, cette année, au travers de notre fondation, encourager les jeunes chercheurs, en créant des prix Recherche axés sur l'amélioration de la vision et de l'audition. Ils seront décernés en fin d'année.

Quel bénéfice retirez-vous de cette implication ?

Je ne pense pas que l'on puisse parler de bénéfice. Je parlais plutôt d'une continuité naturelle dans le rôle que se doit d'avoir un opticien. Il équipe des enfants, des adultes. Il est naturel qu'il puisse accompagner son client tout au long de son parcours de vie et de vue, y compris quand il est confronté à la malvoyance. On a tendance à cantonner l'opticien au seul rôle de commerçant.

« Dans un contexte de désertification médicale avec, dans certaines régions rurales, des difficultés d'accès aux ophtalmologistes, l'opticien constitue un relais de proximité. »

Joëlle Nermon

en oubliant un peu vite qu'il est aussi un professionnel de santé. Avec un avantage indéniable en ce qui concerne le réseau Optic 2000, avec 1 200 points de vente répartis sur tout le territoire, c'est la proximité. Dans un contexte de désertification médicale, avec, dans certaines régions rurales, des difficultés d'accès au spécialiste ophtalmologiste, l'opticien constitue un relais de proximité.

... A condition qu'il soit bien formé.

Bien sûr, l'opticien doit être compétent et formé pour jouer pleinement ce rôle de relais. Plus de 70 % des collaborateurs dans les magasins Optic 2000 sont titulaires du diplôme d'opticien (alors que la moyenne en France est de l'ordre de 40 %). Nous possédons notre propre centre de formation continue. En 2013, nous avons, ainsi, organisé près de 200 sessions de formation pour près de 2 000 collaborateurs, notamment sur la réalisation de la réfraction ou l'accompagnement des porteurs de lentilles. Nous avons, très fortement, engagé le groupe Optic 2000 dans la démarche de certification Afnor « Qualité en optique ». Avec près de 600 magasins certifiés actuellement, nous avons également 200 dossiers supplémentaires déposés auprès de l'Afnor. Cette démarche ambitieuse concerne tout le parcours du client dans le magasin, de l'accueil jusqu'au service après-vente. Cette certification attribuée individuellement à chaque magasin par l'Afnor constitue pour le client, les ophtalmologistes et les complémentaires santé une garantie supplémentaire de qualité et de fiabilité de toute l'équipe du magasin. A cette certification Afnor, le groupe Optic 2000 a également développé un agrément interne complémentaire centré sur la qualité des pratiques professionnelles en magasin, notamment en matière d'examen de vue et d'accompagnement du porteur de lentilles. Tous ces dispositifs contribuent à renforcer la professionnalisation et la qualité des magasins du groupe Optic 2000.

Propos recueillis par Anne Pezat]

PRÉVENTION AUSSI...

Depuis près de deux ans, en partenariat avec des écoles de conduite, un dispositif de prévention est déployé en Alsace en direction des candidats au permis de conduire auto et moto. Ils sont invités à venir tester gratuitement leurs performances visuelles. Les études montrent, en effet, qu'actuellement près de 1 à 2 millions de conducteurs* prennent le volant avec un défaut visuel mesurable. Ce programme, « Mon permis à portée de vue », a été lancé en 2012 de tester plus de 2 000 futurs candidats jeunes, et d'en réorienter 20 % vers des ophtalmologistes. Ce dispositif pourrait, en 2014, être élargi à toute la France. Une enquête conduite en avril 2014, par le cabinet Gallia, auprès de 150 ophtalmologistes pour cerner leur perception de cette action de prévention a permis de montrer que 89 % d'entre eux s'accordent à dire qu'une bonne vision au volant est un enjeu fondamental et que, pour la grande majorité (88 %), le contrôle visuel des conducteurs est bel et bien une démarche de santé publique qui doit mobiliser les professionnels de la vue. D'ailleurs 62 % estiment qu'il faudrait imposer ces contrôles visuels, 32 % étant favorables à un dispositif indicatif. Interrogés sur la généralisation d'un dispositif de tests visuels pour les candidats au permis, 88 % des ophtalmologistes se disent prêts à recevoir les candidats pour lesquels un défaut visuel aurait été détecté par l'opticien.

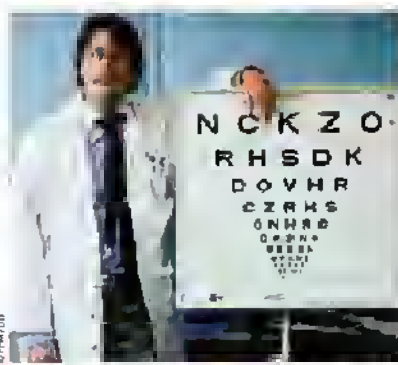
*Asnav : Association nationale pour l'amélioration de la vue.

Espoirs [De nouvelles armes thérapeutiques dans la DMLA

Quelle que soit la forme de la DMLA, les recherches avancent et donnent de l'espoir aux patients. Tour d'horizon des traitements avec le Pr Eric Souied, chef du service ophtalmologie au CHI de Créteil, et président de la toute nouvelle Fédération France Macula.

Maladie de la vision très répandue (soit près de 25 % des plus de 75 ans), la dégénérescence maculaire liée à l'âge (DMLA) fait l'objet de nombreuses recherches. En particulier pour la forme exsudative – communément appelée « forme humide » – où les molécules thérapeutiques sont désormais bien connues des cliniciens, avec une optimisation de la prise en charge du patient. « Nous aurons bientôt la possibilité de combiner deux traitements avec des modes d'action complémentaires : les anti-VEGF et les anti-PDGF. Cette combinaison devrait donner de meilleurs résultats, voire permettre de guérir certains

patients », détaille le Pr Eric Souied, chef du service ophtalmologie au CHI de Créteil. En ce qui concerne la forme atrophique de la DMLA – « forme sèche » –, près de douze molécules sont en développement clinique, dont deux en essais de phase III, derniers avant la commercialisation. Avec l'arrivée de ces traitements, de réels espoirs de voir bientôt cette maladie incurable devenir une maladie chronique se profilent. En attendant, chacun peut miser sur la prévention, puisque des travaux ont mis en évidence le rôle des oméga-3 à longue chaîne, à forte dose, sur l'apparition des symptômes mais aussi sur



« Dans la "forme humide" de la DMLA nous aurons bientôt la possibilité de combiner deux traitements avec des modes d'action complémentaires... »

Pr Eric Souied

la protection du second œil lorsque la DMLA est déjà présente. Toutes ces avancées seront mises en avant lors de la Journée DMLA, organisée sous l'égide de la Fédération France Macula, présidée par le Pr Souied. « Nous avons créé ce réseau de médecins cliniciens en 2013, notamment pour faciliter le déploiement d'assos cliniques multicentriques et promouvoir les études d'indépendance, comme celle de Laurent Kodjikian », précise le Pr Eric Souied. Cette étude réalisée sur 500 patients français, dont 109 au CHI de Créteil, a permis de comparer les effets de deux traitements concurrents dans la DMLA. A. R.]

Pour son 120^e congrès, la Société française d'ophtalmologie a décidé de consacrer son rapport annuel au glaucome. L'occasion de faire le point sur cette pathologie et de mettre en avant les progrès réalisés en imagerie pour le diagnostic.

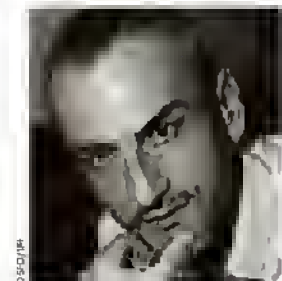


Sensibilisation [Le diagnostic du glaucome s'améliore

Du 10 au 13 mai 2014, tous les ophtalmologistes vont se presser au Palais des Congrès de Paris pour assister au 120^e congrès de leur profession. Cette année, le rapport annuel dresse un état des lieux exhaustif du glaucome : prévention, diagnostic, traitements. Maladie oculaire touchant surtout les personnes de plus de 45 ans, le glaucome survient à cause d'une montée de la pression oculaire, entraînant une atteinte du nerf optique (qui envoie les informations visuelles au cerveau) et du champ visuel (espace de vision). Près de 10 % des plus de 70 ans seraient atteints par un glaucome. « La prise en charge a beaucoup progressé, que ce soit au niveau des médicaments ou des

traitements chirurgicaux. Le diagnostic du glaucome primitif de l'œil bénéficie quant à lui des avancées de l'imagerie du nerf optique », résume le Pr Philippe Denis, président de la Société Française du glaucome (SFG). Un dynamisme qui reflète également le site de la SFG, qui s'est transformé pour être plus ludique, et pour pouvoir être décliné sur des formats mobiles. « L'ensemble des communications du congrès seront d'ailleurs en ligne sur le site quelques semaines après celui-ci avec non seulement le support des présentations, mais aussi avec l'environnement sonore », continue le Pr Denis. Toutes les informations sont en accès libre, à la fois pour les médecins et pour les patients. La SFG travaille également

avec des partenaires pour mieux sensibiliser et informer les patients. Des actions sont ainsi menées entre mars et juin dans plusieurs villes de France, en partenariat avec l'Union nationale des aveugles et déficients visuels (Unadev) et la SFG. Un partenariat avec l'Association Française Glaucome (AFG) a été également noué cette année pour mieux informer les patients en 2014. La Société française du glaucome se donne aussi pour mission la formation des médecins. En 2013, elle a distribué des bourses de recherche et de mobilité pour un montant de 120 000 euros. Grâce à ces bourses, de jeunes médecins peuvent se former à une technique particulière en France ou à l'étranger.



Pr Philippe Denis.

La SFG prend alors en charge le déploiement et l'entretien de ceux-ci durant la durée de leur séjour. Un coup de pouce apprécié, A. R.]

La BCE prête à assouplir sa politique monétaire dès le mois de juin

- Le principal taux directeur a été maintenu au plus bas, à 0,25 %.
- La Banque centrale européenne est prête à agir dès juin, en se basant alors sur les dernières prévisions économiques.

POLITIQUE MONÉTAIRE

Jean-Philippe Lacour
jlacour@lesechos.fr
— Correspondant à Frankfurt

Comme prévu, la Banque centrale européenne (BCE) a laissé son principal taux directeur inchangé, à

0,25 %. Mario Draghi, son président, a toutefois créé la surprise en présentant la « bande-annonce » de la réunion suivante de politique monétaire, prévue en juin : le conseil des gouverneurs de la BCE est « prêt à passer à l'action la prochaine fois », a-t-il déclaré sans équivoque lors de la conférence de presse, suivant la réunion mensuelle de la BCE, décalée à Bruxelles. La raison qui a

poussé le banquier italien à autant s'épancher tient à la persistance d'une inflation basse, en dépit d'une appréciation modeste en mai d'avril, à 0,7 %, après 0,5 % en mars. Le conseil des gouverneurs est « unanime » pour « ne pas se résigner » à supporter un tel niveau longtemps, a indiqué le président. La sortie de Mario Draghi intervient suite à une série de recom-

mandatos venant d'Allemagne de Paris que d'organisations internationales (FMI, OCDE) pour que la BCE des- serre encore l'étau monétaire, afin notamment de faire baisser l'euro. Le banquier central a ironisé hier à ce sujet : « Nous sommes très reconnaissants de tous ces avis. » Et d'ajouter, histoire d'arrêter le ban : « Nous sommes indépendants. » Mais s'il a appelé que l'euro fort n'est pas un

objectif de politique monétaire, il n'en est pas moins un « souci majeur » pour la BCE : c'est autant un facteur de baisse des prix — les importations coûtent moins cher — qu'un frein à la reprise, en renchérissant les exportations.

Ainsi, la lâcheté n'est pas de mise chez les gardiens de l'euro, alors qu'un inflation trop faible, ou à l'inverse trop forte, doit les forcer à réagir. Lors de leurs débats, les gouverneurs ont évoqué les risques pesant sur la reprise économique : l'affaiblissement de la demande mondiale, le conflit avec la Russie, et de possibles sanctions économiques contre Moscou. Le niveau élevé

de l'euro dans un contexte de faible inflation et de conjoncture molle.

Draghi pris au mot

Rien n'est pourtant acté. Avant d'être décidé, la BCE prendra l'avis des derniers prévisions économiques issues de son staff. Holger Schmieding, chef Berenberg Bank, s'attend au maintien de la prévision de PIB en zone euro pour 2014 à 1,2 %, et à une correction à la baisse concernant l'inflation, à 0,8 %, contre 1 % en mars. Ce qui compte, c'est l'objectif de 1,6 % fixé d'ici à fin 2015 ; s'il doit être abaissé, une nouvelle stimulation monétaire serait inévitable.

Toutefois la question est de savoir comment la BCE compte réagir. Une campagne massive de rachats d'actifs à l'américaine semblerait exagérée. Une action sur le principal taux directeur ? Elle pourrait s'accompagner d'un passage du négatif du taux rémunérant les dépôts bancaires au guidon de la BCE, actuellement de 0 %. Mario Draghi, interrogé, est resté évasif.

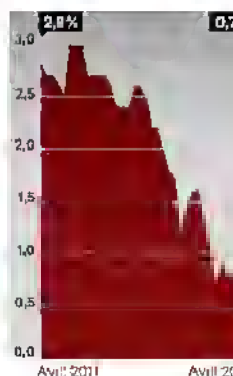
Une chose est sûre : la formule « we never predominate » de Jean-Claude Trichet, signifiant que le conseil des gouverneurs n'annonce jamais ce qu'il va faire le mois suivant, a été de nouveau enterrée. La première fois remonte à juin 2013, avec la « forward guidance », la BCE annonçant par avance qu'elle maintiendrait pour un certain temps ses taux bas, voire les abaisserait encore. Plus que jamais, les marchés vont prendre Mario Draghi au mot.

Status quo à la BoE

Silence radio hier à la Banque d'Angleterre. Elle a maintenu son statut quo sur ses taux, à 0,5 %, et son volant de création monétaire, alors que l'économie est à 3 % de recroquer, sans même commencer à se mouvoir. Pourtant, la pression monte pour que les autorités économiques agissent contre la bulle immobilière. Avant le relèvement des taux qui pèserait pénaliser l'économie, à la veille des élections de 2015, les spécialistes pensent que l'instabilité gouvernée par Mark Carney va annoncer des mesures dites « marroprudentielles », telles que l'enforcement des règles en capital pour les banques qui prêtent aux acheteurs immobiliers.

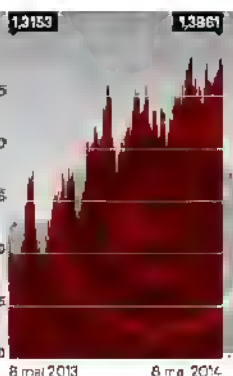
Le taux d'inflation dans la zone euro

En %



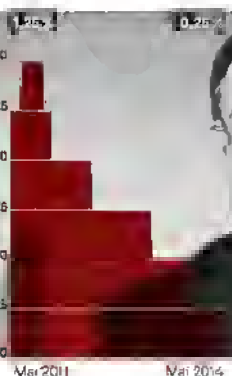
L'euro contre le dollar

En dollar



Le taux de refinancement de la BCE

En %



Mario Draghi
Président
de la Banque
centrale
européenne



LES ÉCHOS // 100 // SOURCE : BANQUE CENTRALE EUROPÉENNE / PHOTO : A3A

Les marchés financiers en fête après le discours de Mario Draghi

L'euro s'est arrêté juste avant la frontière symbolique de 1,40 dollar. Les taux de l'Italie et de l'Espagne sont tombés à un plus bas

Isabelle Couet
icouet@lesechos.fr

C'était l'événement de la semaine pour les marchés financiers. Et de ce point de vue, la réunion de la Banque centrale européenne (BCE) a tenu toutes ses promesses. Pour

Carsten Brzeski, spécialiste de la politique monétaire chez ING, Mario Draghi, le patron de la BCE, a « réalisé des prouesses oratoires dignes de concours d'Eurovision ». Une récompense pleine d'humour qui en dit long sur l'état d'excitation qui régnait hier.

Sur le marché des changes d'abord. Peu après l'annonce d'un maintien du taux directeur à 0,25 %, la monnaie unique s'est envolée vers le seuil tant regardé — et tant redouté par les diligents politi-

ques — de 1,40 dollar. L'euro s'est arrêté à 1,3944 dollar, son plus haut niveau depuis dix ans et demi. Si la ligne rouge n'a pas été franchie, c'est parce que Mario Draghi n'a prononcé que des paroles magiques. C'est ce qu'il a expliqué que l'« appréciation de l'euro dans un contexte de faible inflation était une préoccupation majeure » de l'institution. Surtout, l'Italien a clairement laissé entendre que la BCE pourrait prendre des mesures dès sa réunion de juin, si rien n'était pas

plus pour que les paris se dégonflent. La devise européenne a rapidement glissé sous 1,39 dollar.

Engagements sur l'avenir. La même folie s'est emparée du marché des dettes d'Etat. La perspective d'un geste de la banque centrale a renvoyé les taux de l'Espagne et de l'Italie au tapis. À 2,87 % et 2,91 % respectivement, les coûts de financement des deux pays n'ont jamais été aussi bas de leur histoire. Les marchés se préparent en effet à

des mesures nouvelles, notamment à des rachats d'obligations par la BCE. « Je suis sûr que la banque centrale finira par se lancer dans des achats d'actifs, mais pas avant la fin 2014 », confie Harvinder Siao, analyste chez EBS. « En même temps, elle sera bien obligée d'acquiescer des titres d'Etat, et plus d'actifs privés. » Une hypothèse que la plupart des spécialistes confirment : tout programme d'intervention d'urgence devra passer par les emprunts d'Etat. Les taux des

pays de la périphérie sont ceux qui ont le plus baissé hier, mais les taux français sont tombés à leur plus bas niveau depuis un an, à 1,89 %. Enfin, les places boursières ont bondi. Paris a terminé à 4.507,24 points, au-dessus du seuil symbolique de 4.500 points, niveau d'avant la faillite de Lehman Brothers. L'évolution que Mario Draghi est au train d'opérer — une BCE qui se soucie de la croissance et qui prend des engagements sur l'avenir — a tout pour plaire aux investisseurs. ■

Janet Yellen annonce la poursuite de la politique accommodante de la Réserve fédérale

La présidente de la Fed juge le marché du travail encore difficile. Elle juge la progression des inégalités « très dérangeante ».

Karl De Meyer
kdeyer@lesechos.fr
— Bureau de New York

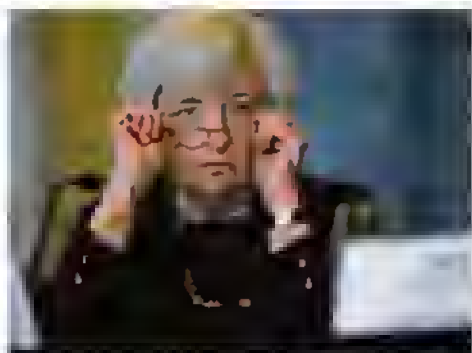
Le chômage a beau avoir atteint en avril son niveau le plus bas depuis septembre 2009, à 6,3 %, de la population active, Janet Yellen trouve le marché de l'emploi encore difficile. La présidente de la Fed, qui témoignait hier à Washington devant le Congrès, s'inquiète de deux indicateurs-clés : le nombre de chômeurs de plus de six mois et celui des travailleurs condamnés au temps partiel qui souffriraient d'un emploi à temps partiel. Ces ratios sont « à des niveaux historiquement élevés », a-t-elle noté.

Comme l'inflation reste très éloignée de l'objectif de 2 % par an de la Banque centrale, à 1,1 %, celle qui a succédé à Ben Bernanke estime encore tout à fait justifiées les mesures de soutien à la croissance, dont

le programme d'assouplissement quantitatif (QE3), démarré par son prédécesseur. La Fed ne devrait donc pas arrêter le rythme de réduction du QE3, qui se monte, depuis la semaine dernière, à 45 milliards de dollars d'achats mensuels de bons du Trésor et d'actifs hypothécaires liés. Si le chômage continue à reculer et que l'inflation remonte, le programme s'achèvera à l'automne. Ce qui ne signifie pas une hausse immédiate des taux directeurs, qui sont près de zéro depuis 2008. Il s'écoulera un laps de temps « considérable » entre la fin du QE3 et la remontée des taux.

« C'est au Congrès de décider »

Si Janet Yellen se montre plus « colorée » que « faucon », c'est que l'économie n'a guère pris le printemps, avec un PIB en croissance à peine 0,3 % en rythme annuel, à cause d'un hiver très rigoureux. Des risques continuent à peser sur la conjoncture : « Le ralentissement possible de l'immobilier, des tensions géopolitiques accrues, un stress



Janet Yellen, qui s'exprimait devant le Comité économique du Congrès américain, a estimé que l'économie des États-Unis était « sur la voie d'une solide croissance » économique au deuxième trimestre. Bloomberg

financier sur les marchés émergents.

Enfin, la patronne de la Fed a jugé « très dérangeante » la progression des inégalités de revenus et de patrimoine, y voyant un risque pour la

cohésion sociale. Interrogée par ses sondateurs sur la pertinence de nouveaux accords fiscaux accordés aux 1 % d'Américains les plus riches, elle a toutefois boté en touche : « C'est au Congrès de décider. » ■

Emissions de CO₂ : l'Allemagne reste le plus gros pollueur de l'UE en 2013

CLIMAT — Avec 760 millions de tonnes de CO₂ produites en 2013, l'Allemagne reste, de loin, le plus gros pollueur de l'Union européenne. Ce chiffre marque même une progression de 2 % des émissions contre l'Italie, à contre-courant de la baisse de 2,5 % estimée par Eurostat sur l'ensemble de l'Europe par rapport à 2013. Les rejets de CO₂ de cinq autres pays — le Danemark (+ 6,8 %), l'Espagne (+ 4,4 %), le Portugal (+ 3,6 %), la France (+ 0,6 %) et la Pologne (+ 0,3 %) — sont également en hausse. À l'inverse, ils sont en baisse dans les 23 autres pays de l'Union. Toujours selon l'office statistique de l'UE, Chypre (+ 14,7 %), la Roumanie (+ 14,6 %), l'Espagne (+ 12,6 %) et la Slovaquie (+ 12 %) ont enregistré l'an dernier les plus fortes réductions.

Seul un Européen sur trois est sûr de voter aux élections européennes

SONDAGE — Seuls 35 % des Européens se disent certains d'aller aux urnes, pour l'Europe, entre le 22 et 25 mai, les 751 eurodéputés qui siègent au Parlement européen pour leur mandat 2014-2019. C'est ce qu'affirme un sondage publié hier par l'Institut Ipsos-Moré et réalisé auprès de 8.833 personnes dans douze pays d'Europe. En outre, 62 % des sondés déclarent n'être pas intéressés par les élections européennes. En Belgique, où le vote est obligatoire, ils sont 53 % à être sûrs d'aller voter, contre 44 % en France, 41 % aux Pays-Bas et 20 % en Pologne. En 2009, la participation globale avait atteint les 43 % des inscrits.

en bref

idées&débats

SOMMAIRE

Le Billet de Favilla	L'européisme comme défi
Le Chronique	Tensions extrêmes en Asie
Le Point de vue	Comment faire évoluer la politique monétaire ?
Focus	Dysfonctionnements européens
L'œil du philosophe	L'invention du « bullshit telling »

LES ÉDITORIAUX
DES « ÉCHOS »Exception culturelle,
exception footballistique

Par David Barroux

L'idéal de concurrence loyale érigé en vertu cardinale n'est qu'un vœu pieux.

La France a donné au monde l'exception culturelle. L'Europe veut-elle maintenant nous offrir l'exception footballistique ? Partant du principe qu'une Coupe ne peut s'acheter à coups de millions mais que la victoire doit appartenir aux clubs vaincus, ayons suivi dans la formation d'un stade, l'UEFA, dirigée par Michel Platini, met des bâtons dans les roues des oligarques et autres émirats pour leurs équipes aux pétrodollars. Érigée en principe par une UEFA qui n'hésite pas à vendre les droits du foot au plus offrant, le « fair-play financier » qui pousse du doigt la dérive financière dont serait victime le ballon rond semble pourtant mal inspiré. Au nom de quoi le football ne pourrait pas être une activité économique comme les autres ? Dans l'agroalimentaire, l'énergie, la pharmacie, l'automobile ou tant d'autres secteurs bien plus stratégiques, rien n'interdit

à un investisseur de dépenser sans compter pendant des années dans l'espoir qu'il obtiendra un jour un retour sur investissement. L'économie de marché n'interdit pas d'être plus riche que ses concurrents ! Elle oblige pas d'équilibrer ses comptes en quelques exercices à un an. On rétorque que, en disposant d'un budget bien supérieur à celui de tous ses concurrents, le PSG aujourd'hui sacré par l'UEFA fait perdre tout intérêt au championnat de France. Pourtant, l'argent ne suffit pas à assurer la victoire, et surtout s'il est roi dans l'Hexagone, le club de la capitale n'a pas encore véritablement brillé à l'échelle européenne.

Défendu au nom d'une éthique sportive anachronique dans un « sport business » qui a totalement basculé dans le professionnalisme, le « fair-play financier » est à la fois injuste et bancal. Injuste car il fige la situation en fermant la porte à de nouveaux venus, préservant ainsi la rente de clubs qui le passé se sont sou vent construits en faisant appel aux milliardaires que l'on dénonce aujourd'hui. Bancal car l'idéal de concurrence loyale qu'il érige en vertu cardinale n'est qu'un vœu pieux. Qualifié pour la finale de la Ligue des champions, l'Atlético de Madrid est déjà le champion européen de la dette footballistique et ce club s'est construit en accumulant des déficits aujourd'hui ni décriés. Et comment peut-on parler d'équité quand on sait que l'État espagnol, à l'aide de l'argent public, a financé les clubs hispaniques avant d'accumuler des déficits des années sur le front des charges sociales ? Comment en fin de compte prétendre que les clubs européens se battent à armes égales quand on sait que la fiscalité française fait jouer nos clubs avec un boulet aux pieds ? Si le PSG était un club allemand, il économiserait plus de 50 millions d'euros de taxes diverses sur une masse salariale de 230 millions. Aujourd'hui, le PSG est un club victime d'un double pécunié. L'UEFA le prive de l'un de ses atouts pendant que la France le taxe à tout va.

Lire nos Informations
Page 20

Rendez-vous le 5 juin

Par François Vidal

L'économie européenne gagnera ce qu'y perdront les traités ! C'est maintenant officiel, le niveau de feutre est un sujet de préoccupation majeure pour la BCE. Fidèle à sa réputation de magicien du verbe, Mario Draghi y a mis les formes évidentes. Mais ce sont bien les derniers doutes qui subsistent encore sur le sujet qu'il a levés hier depuis Bruxelles. En période prolongée de faible inflation, « le renforcement de l'euro est une inquiétude sérieuse », a affirmé hier le patron de la Banque centrale européenne. Une évolution en soi. D'autant qu'elle s'accompagne d'une promesse. La promesse d'agir. A moins d'un rebond plus qu'improbable de l'inflation dans les prochains semaines, la BCE est prête à l'efficacité et encore sa politique monétaire début juillet peut donner un ballon d'oxygène à l'économie européenne. Mais n'en a-t-elle pas déjà eu trop ? L'euro pend de fil à l'aiguille hier. Mais il ne s'agit là que d'un répit.

Mario Draghi est désormais attendu au tournant. Dans un mois, il lui faudra passer à l'acte. Sous quelle forme ? C'est évidemment toute la question. Les attentes sont désormais très élevées. Un geste symbolique, tel qu'une légère baisse des taux ou un nouveau programme exceptionnel de financement des banques, ne pourra donc pas suffire. Il faudra aller plus loin pour soutenir la reprise et torquer le cou à l'euro fort. Jusqu'à un programme massif de rachat d'actifs à l'américaine ? Un « quantitative easing » made in Frankfurt ? Ces évidences ne sont rien de plus que des vœux de bienvenue. Mais un tel scénario a peu de chances de se réaliser à court terme. Très compliqué à mettre en œuvre dans une zone euro à dix-sept, il ne semble pas à l'ordre du jour. Pour la BCE, la voie est donc étroite. Ou saura le 5 juin prochain s'il en a su y tracer son chemin.

Lire nos Informations
Page 7

Au Brésil, la Coupe du monde de la désillusion

Par Thierry Ogier
— Correspondant à São Paulo

Impossible de rencontrer des amis brésiliens sans que, j'en ai eu tard, le « futebol » surgisse dans la conversation. La multiplication de championnats et la diffusion quasi ininterrompue de matches du monde entier sur les chaînes spécialisées offrent maître aux analyses les plus pointues. Le football, une passion nationale... Mais quand on aborde le sujet Coupe du monde, le ton devient rapidement désabusé. Comme si tous les efforts déployés de plusieurs années pour préparer le Brésil à ce rendez-vous planétaire avaient été insuffisants pour convaincre les Brésiliens eux-mêmes que le jeu en valait la chandelle. A un mois du lancement de la compétition, des groupes de manifestants fourbissent leurs armes, comme d'habitude, lorsque des forces immenses ont été prises en cause. Les 3,5 milliards d'euros engagés pour l'organisation de l'événement. Face à de nouveaux stades dont la rentabilité est jugée douteuse, la population, lassée de services publics de mauvaise qualité, dénonce la corruption et se met à revendiquer des hôpitaux et des écoles « aux normes de la Fifa ».

Chiffres révélateurs : le pourcentage de personnes favorables à l'organisation de la Coupe du monde a chuté à 48 % en avril (41 % s'y opposaient) même opposés, contre 65 % il y a eu en 2008, selon l'institut de sondage Datafolha. Par ailleurs, 49 % des personnes interrogées le mois dernier estiment que la coupe entraînera plus d'inconvénients que d'avantages pour eux-mêmes, alors que 31 % pense l'inverse.

● L'enfer ! « Le football a été soixante-quatre ans que le Brésil attendait ce moment ! En 1950, l'Uruguay avait privé le géant brésilien de son premier trophée au Maracanã. Ceu armée, le stade mythique de Rio, entièrement remis à neuf,

“
L'ANALYSE
DE LA
RÉDACTION
Plus qu'un mois avant
le coup d'envoi de
la Coupe du monde
de football au Brésil...
Une course contre la
montre. Les travaux
sont en retard. Les
autorités promettent
une fête inoubliable
au pays du football
roi, mais contre toute
attente, cette
« Copa » suscite plus
de mécontentement
que d'enthousiasme.

Les points à retenir

- Les retards sont accablés durant la préparation de la Coupe du monde de football. Le Brésil est accusé de tout le miner à la dernière minute.
- L'opinion s'est retournée contre l'organisation du Mondial, jugé trop coûteux.
- L'événement, qui débute le 12 juin, risque de servir de catalyseur à tous les mouvements de mécontentement.

accueillera de nouveau la finale de la « Copa ». Mais pour en arriver là, le pays du football et de la samba a révisé au monde entier son goût prononcé pour l'improvisation. Et donne des sueurs froides à la Fédération internationale de football. Plusieurs ultimatus ont été ignorés. Le secrétaire général de la Fifa, le Français Jérôme Valcke, est allé jusqu'à menacer de « botter les fesses » des organisateurs, reconnaissant avoir eu du mal à traiter avec les divers interlocuteurs au Brésil (« J'enfer ! » a-t-il lâché cette semaine à Lausanne). Le même Jérôme Valcke a déploré que tout soit fait à la dernière minute, comme l'a d'ailleurs admis récemment l'un des responsables brésiliens des travaux du stade de São Paulo, l'Arena Corinthians. Quant au patron de la Fifa, Joseph Blatter, qui a exercé des responsabilités depuis 1979, il assure qu'il n'a jamais vu un tel retard dans les préparatifs ! Et reconnaît à mots couverts qu'il était à refaire...

A ce jour, 2 des 12 stades ne sont pas encore prêts (Cuiabá et Curitiba), mais dans tous les autres, il faut encore installer le réseau de télécommunications et de wi-fi - ce qui journal ne passe pas à temps pour la moitié d'entre eux, si l'on croit le ministre des Communications, Paulo Bernardo Silva. Cela concerne notamment celui de São Paulo, où se jouera le match d'ouverture entre le Brésil et la Croatie le 12 juin. Les trois quarts des villes qui vont recevoir des matches n'ont pas ou plus terminé les travaux pour renforcer leurs systèmes électriques.

Une Coupe du monde impopulaire au Brésil, c'est un drôle de paradoxe. Pour limiter la casse, la présidente Dilma Rousseff, déjà chargée l'un de ses fidèles de prêcher la bonne parole auprès des syndicats et de la « société civile », pour tenter de désamorcer la crise qui saugrenne. Et défendre « l'héritage » de la Coupe du monde. Mais, à chaque fois, l'imprésé, Gilberto Carvalho, est ébahi. Car la plupart des travaux d'infrastructure - aéroports, métro ou tramway -

accusent également des retards. Les dix aéroports de São Paulo, par exemple, ne sont toujours pas reliés au réseau de transports en commun. La Coupe du monde aurait pu être une opportunité pour régler les nombreux problèmes d'infrastructures du pays. À terme, elle y contribuerait peut-être. Mais pour l'instant, elle apparaît comme une occasion ratée. Elle risque même de servir de catalyseur de résonance à tous les mécontentements, sans parler des risques de débordements et d'infaturation des manifestations par des casseurs se réclamant des « Black Blocs », comme cela s'est produit l'an dernier, en marge de la Coupe des confédérations.

Eviter les frictions

Déjà, la tension monte... A quelques encablures de l'Arena Corinthians, que devra visiter « Dilma » hier, plusieurs milliers de sans-abri de São Paulo viennent d'installer un camp de fortune et réclament des logements sociaux. Provoqueurs, ils ont voulu leur squal à « Coupe du peuple ». Pour augmenter la pression sur les autorités, des centaines de sans-abri venant des camps de « La nouvelle Palestine » et de « La bande de Gaza » sont venus leur prêter main forte. Le ministre de Dilma Rousseff, a promis de se pencher sur le cas. Il s'agit d'éviter les frictions à tout prix...

La situation est d'autant plus préoccupante que la Coupe du monde verra que le premier acte. Dans deux ans, Rio doit accueillir les Jeux Olympiques d'été. Le vice-président du Comité international Olympique, João Coates, veut déclarer, comme pour faire écho à Joseph Blatter, qu'il n'avait jamais vu de tels retards dans la préparation des Jeux. Il s'est, par la suite, rétracté, mais le CIO a bel et bien dépeché des experts internationaux à Rio pour s'assurer de la bonne marche des travaux. Le Brésil n'est plus sous la tutelle du FMI, mais il est désormais surveillé de près par les organismes sportifs internationaux... ■

**LA REVUE
DU JOUR**

Que font-ils de nos données ?

LE PROPS. La cybernétique, concept popularisé en 1946 par le mathématicien Norbert Wiener, a permis le développement d'une théorie générale de l'information et, plus généralement, du traitement des données par des systèmes complexes. Elle a eu un énorme impact sur les automatismes, l'informatique, les sciences cognitives, l'ingénierie et la médecine... Aujourd'hui, plusieurs de ces disciplines convergent sous la forme d'un champ scientifique multidisciplinaire, lointain descendant de la cybernétique, désigné sous le sigle NBIC (nanotechnologies, biotechnologies, intelligence artificielle, sciences cognitives). Il s'agit d'utiliser nos données pour satisfaire nos désirs, nous proposer de la réalité augmentée ou d'élaborer des hommes-machines, bref, de mélanger le vivant et l'artificiel. Autant de projets plus ou moins fous qui respectent et remettent en cause les fondements mêmes de notre humanité.

L'INTERET. On ne présente plus la revue « *Hermès* », spécialisée dans les sciences de l'information et de la communication, fondée en 1988 et dirigée par Dominique Wolton. Dans son dernier numéro, 34 chercheurs s'interrogent sur l'avenir de l'homme cerné par les nouvelles technologies. Pour le lecteur habitué à ne voir que le bon côté de ces outils, le choc est rude mais salvateur.

— Jacques Henno

Hermès
= L'ontine n'est
pas une donnée
Atérités, corps
et artefacts »,
CNRS Editions,
numéro 58,
288 pages,
25 euros.

LE BILLET DE FAVILLA

L'europhobie comme défouloir

Lrs élections européennes, on le sait, ne laissent pas vibrer les Français. Le taux d'abstention, qui franchit la barre des 60 % en 2004 et 2009, pourrait allégrement la franchir le 25 mai prochain.

Pourquoi, en effet, s'intéresser à un Parlement dont on ne se pas très bien ou au siège - tantôt à Strasbourg, tantôt à Bruxelles -, auquel on attribue peu de pouvoirs - ce en quoi on a tort -, et dont on ignore en général le rôle dans la machine lre compliquée des institutions communautaires ? Sans oublier un mode d'élection particulièrement impopulaire, en sorte que l'liste, où les sièges « gagnables » apparaissent souvent comme des lots de consolation pour candidats évincés, face des vœux malouins.

Voilà pourquoi ces élérions, pour une bonne partie des élérions qui se rendront au xix^e siècle, sont d'abord un défaitisme, une façon de manifester, sans risque, l'échec d'un projet. On se défait de la pierre des sondages, on ne pen pas en Ennuy, d's options en éphémères, le plus souvent n'elles au voir d'extrême droite, mais aussi à d'autres courants : une partie de l'extrême

DANS LA PRESSE ÉTRANGÈRE

Un candidat de l'Ukip enfin apaisé avec les gays

THE TIMES

■ Les homosexuels ? « Certaines personnes les trouvent désagréables, voire vulgairement répugnants ! » émettait il y a peu Roger Hirtz, à Londono en classe 1944, et en dépit d'enropéen. Tony recouvrent à l'idéologie isolationniste réactionnaire de l'Ukip, dont il est député européen. Il a candidaté pour le même parti à la députacon pour le circonscription de Newark dans l'élection partielle du 5 juin. « Des personnes d'orientations diverses ont des goûts différents. Vous pouvez me dire que vous n'aimez pas le thé Earl Grey. C'est peut-être un droit de vie minoritaire, mais vous avez le droit de ne pas l'aimer si vous ne l'aimez pas », développait dnos un parallèle en docteur universitaire de Earl Grey et d'homosexuels ce nouveau « Danche de la pensée »

Dans un rictus à moitié Fraïchelli, le Journaliste du « Times », le même Roger Helmer a recoué merdiquement sa déclaration qu'il, sortit des sacs livrés, a presque un goût de complot ont. « Je suis devenu plus relax à l'égard des homosexuels. » Je ne suis pas le député anti-gay, s'est-il défendu. Les propos pressés : J'ai défendu dans une maison traditionnelle et je crois que j'ai grandi avec des convictions. C'est un bon débarras de psychanalyse. Et si des mots finissent à ne marquer gay, que feralité, insiste le Journaliste, Je ose dire que je pourrais m'y rendre », même si Ukup oison de complot hanton de personnes du même sexe. De plus en plus audacieux, Roger Helmer s'avance désormais devant un âge sur un train miné : Il y a vingt ans, j'en aimais pas la musique classique, aujourd'hui, je l'aime. On a du mal à le reconnaître. Mais c'est la force de la chasse aux voix.

— M.P.



Manifestation anti-japonaise à Hong Kong, en août 2012, onte on d'ébarquement de Japonais sur les Iles Senkaku, appelées également Diaoyu par les Chinois. Photo Kin Cheung/AP/Sipa

Tensions extrêmes en Asie

Plusieurs facteurs indiquent une aggravation des tensions entre grandes puissances asiatiques. La volonté de puissance de la Chine et la montée des nationalismes chez ses voisins peuvent-elles aboutir à un conflit armé ?

LA
CHRONIQUE
de Nouriel
Roubini



Le plus grand risque géopolitique de notre époque réside certainement dans le conflit opposant Israël à l'Iran autour de la prolifération nucléaire. Pas même dans le désordre chronique qui affecte aujourd'hui tout un arc d'instabilité s'étendant du Maghreb aux montagnes de l'Hindou Kosh. Ni même dans la menace d'une seconde guerre froide entre la Russie et l'Occident sur la question de l'Ukraine.

Bien que tous ces aspects conduisent à l'évidence des mirages sérius, aucun ne l'est tant que le défi constant à préserver le caractère pacifique de l'ascension de la Chine. C'est pourquoi il est extrêmement préoccupant de constater que les dirigeants et les analystes japonais et chinois assimilent la relation entre l'Irak et l'axe à celle du III^e Reich et de l'Allemagne à la veille de la Première Guerre mondiale.

Les contentieux opposant la Chine à plusieurs uns de ses voisins autour d'elles revendiqués et à leurs aspirations maritimes (à commencer par son conflit avec le Japon) ne représentent en que la partie émergente de l'iceberg. A mesure que la puissance économique de la Chine s'accroît, le pays est voué à reprendre d'un plus en plus des voirs maritimes. Ceel nécessite le développement d'une marine capable d'éviter que l'économie ne soit étranglée par un blocage maritime. Mais ce que la Chine considère comme un impératif de défense pour elle perçu par ses voisins et par les Etats-Unis comme un démarque d'agressivité et d'expansionnisme (de même que l'impératif de prioridéfensif des Etats-Unis et de leurs allies) ces deux pourraient être considérés par la Chine comme une tentative d'endiguement agressive.

Historiquement, chaque fois qu'une nouvelle grande puissance émerge en opposition d'une puissance existante, un conflit militaire s'en est suivi. L'incapacité des Etats à gérer l'ascension de l'Allemagne a abouti aux deux guerres mondiales du XX^e siècle, la confronta-

tion opposant le Japon aux Etats-Unis dans le Pacifique ayant servi à elle exporté la Seconde Guerre mondiale jusqu'en Asie.

Aucune règle obsoleue ne saurait pour autant régir l'histoire. La Chine et ses interlocuteurs ne sont en rien condamnés à répéter les erreurs d'un passé. Le commerce, l'investissement et la diplomatie pourraient tous à leur désamorce les tensions érosives. Mais n'est-ce pas l'affirmer avec certitude ?

Aujourd'hui, plusieurs facteurs indiquent une aggravation des tensions entre nos grandes puissances asiatiques. Tout d'abord, les puissances asiatiques ont récemment élu à leur tête - ou s'approprié à élire - des dirigeants beaucoup plus nationalistes que leurs prédécesseurs. Le Premier ministre, Shinzo Abe, le président chinois, Xi Jinping, le président sud-coréen, Park Geun-hye, et même Narendra Modi, sans doute le prochain Premier ministre de l'Inde, tombent tous dans cette catégorie.

Chaque fois qu'une nouvelle grande puissance a émergé, un conflit militaire a suivi.

La Chine et ses interlocuteurs ne sont pas condamnés à répéter les erreurs du passé.

Deuxième en tout, tous ces chefs d'État sont au jour d'aujourd'hui confrontés à des défis considérables au bout de la nécessité de mettre en œuvre des réformes structurelles suffisantes pour préserver d'un statu quo de croissance satisfaisante face à des forces économiques globales qui bouleversent aujourd'hui les modèles d'État. Des réformes structurelles de nature diverse constituent actuellement une nécessité cruciale en Chine, au Japon, en Inde, en Corée et en Indonésie. Si les dirigeants d'un ou plusieurs de ces États venaient à échouer sur le front économique, ils pourraient bien être politiquement contraints de reporter la faute sur certains « ennemis étrangers ».

Troisièmement, de nombreux alliés des Etats-Unis en Asie (et ailleurs) s'interrogent sur le caractère crédible

de la récente si mûre américanité de « pivot » vers le continent asiatique. Etant donné la fébrilité de la réaction américaine aux crises de Syrie ou d'Ukraine, le fillet de sécurité américain en Asie apparaît de plus en plus fragile. La Chine reste désormais elle aussi en crédibilité des garanties américaines, étant de plus en plus envisagée que les amis et alliés de l'Amérique – à commencer par le Japon – soient contraints d'assumer eux-mêmes davantage de problèmes eux de sécurité.

Enfin, nous aurons droit à une Europe dans la que l'Allemagne a accepté la responsabilité des atrocités de la Seconde Guerre mondiale, et contribuée cet effort mené sur plusieurs décennies, en diriger son la construction non de l'Union européenne que nous connaissons aujourd'hui, aucun cadre d'accord historique n'existe entre les Etats asiatiques. C'est àinsi que les sentiments nationalistes ont influencé d'énormes échecs de générations entières pourtant dangereuses à l'heure de nos guerres du passé.

Il y a là une mortelle combinaison de facteurs, susceptible de déboucher sur un conflit militaire au sein d'une région essentielle à l'économie globale. Comment la Chine peut-elle biter une capacité militaire de puissance légittime, dont a besoin tout grand pays, sans inquiéter ses voisins et l'Amérique en semblant aspirer à une hégémonie stratégique en Asie ? Comment les autres puissances insulaires peuvent-elles être certaines que les Etats-Unis s'investiront dans leurs préoccupations sécuritaires légitimes, et que l'Amérique ne les abandonnera pas à une finalisation sous domination chinoise ?

Il s'agira pour les dirigeants de la région - comme pour les États-Unis - de faire preuve d'une sagesse considérable pour trouver une solution diplomatique aux multiples tensions géopolitiques et géoéconomiques actuelles. Seule cette sagesse pourra faire prévaloir le désir de paix et de prospérité sur les situations si tendues et susceptibles d'aboutir à un conflit armé.

Nouriel Roubini est président de Roubini Global Economics et professeur à la Stern School of Business (New York University).

Cet article est publié en collaboration avec **Projet Syndical** 2014.

LES LIVRES SUR
LE CERCLE
DES ÉCHOS

GÉOPOLITIQUE-FICTION
Critique d'un livre
« Le Monde en 2030
vu par la CIA », traduction
du rapport National
Intelligence Council
(Éditions des Équateurs),
<http://bit.ly/1U49RA>



**DES GESTES
TRÈS PARLANTS**
Extraits du livre « Les
gestes disent tout (et
ce qu'ils pensent tout
bas », de Stephen
Barnard (Éditions First),
<http://bit.ly/1m87BOQ>

focus

Les uns veulent tout casser pour repartir de zéro ; les autres considèrent seulement l'édifice inachevé. Quatre ouvrages reflètent les questions qui traversent l'opinion à deux semaines des élections.

Dysharmonies européennes



La campagne des élections européennes s'annonce plus confuse qu'il n'y a jamais eu de doute sur les questions qui traversent les classes politiques. Photo ZNAM/Eurelia-Stille/Reporter/Rea

LIVRES

Par Yves Bourdillon,
Catherine Chatiignoux
et Dominique Seux

La campagne des élections européennes de la fin mai est lancée. Elle s'annonce plus confuse que jamais en raison des doutes profonds qui traversent les classes politiques. D'un côté, il y a la tentation du populisme, pour mieux coller à la défiance de l'opinion publique, de faire un processus d'intégration qu'il convient d'encourager, malgré ses échecs.

Année ministérielle des Affaires européennes de Nicolas Sarkozy, Laurent Wauquiez n'est pas le seul à se schématiser qui s'empare aujourd'hui des hommes politiques quand ils abordent les questions européennes. Il est un Européen déçu. Son diagnostic n'est pas très différent de ce qu'on a la grande majorité des responsables français penseront bon : faire d'avoir une vision et de grands projets à porter. Bruxelles s'absorbe dans la production de directives et de réglementations inutiles, sa politique de l'énergie est un désastre et sa politique de la concurrence empêche l'émergence de champions européens. La principale différence avec la majorité de son parti, l'UMP, c'est qu'il ne se contente pas de mesures d'ajustement, il prône la rupture avec l'Europe à vingt-huit. Mais au-delà du choc qu'il suscite avec sa proposition radicale, son plaidoyer pour un retour à l'Europe des six n'est pas convaincant.

Le propos d'Elizabeth Gulgou est aux antipodes de celui de Laurent Wauquiez. Dans la forme : ses propos sont aussi courtois et balancés que ceux de Wauquiez sont percutants et provocateurs. Sur le fond, Gulgou est un peu l'Europe nanaïa historique, avec Mitterrand, Delors et Jospin comme maîtres à penser. Les gouvernements ont multiplié les erreurs et les bêtises. La Commission a perdu prestige et autorité, l'Éngelisme n'est ni l'Union, ni la Commission des régions. C'est regrettable mais l'Europe reste, nous et contre tout, le seul projet qui vaille pour la France. À une condition toutefois, que les dirigeants européens soient capables de forger une vision commune à cette Europe si disparate et de fixer ses frontières extérieures. Deux sujets sur



ESSAI
« Europe :
il faut tout
changer »
Laurent
Wauquiez,
Odile Jacob,
avril 2014,
299 pages,
19,90 euros.



ESSAI
« L'Europe »
Elizabeth
Gulgou,
Cherche Midi,
avril 2014,
218 pages,
13,50 euros.



ESSAI
« Se proposer
ou être
libre »
Michel Barnier,
Gallimard,
avril 2014,
240 pages,
11,50 euros.



ESSAI
« Le
Royaume-Uni
doit-il sortir
de l'Union
européenne »
Pauline
Schnapper,
La Documentation
française,
155 pages,
9 euros.

lesquels ils restent obstinément vagues. Mais elle-même n'est pas plus précise sur son sort à réserver à la Turquie ou à l'Ukraine, encore moins sur l'Europe qu'elle appelle de ses vœux. Elizabeth Gulgou, actuelle présidente de la commission des Affaires étrangères de l'Assemblée nationale, est candidate au poste de haut représentant de l'Europe pour la politique étrangère. On aurait aimé plus d'idées et de propositions.

Un choix existentiel

Tandis que la France se délectait de l'Europe-bashing, Michel Barnier avait, lui, les mains dans le cambouis. Commissaire au Marché intérieur depuis 2010, on l'attendait sur le réel de son mandat à Bruxelles et la naissance mouvementée de l'Union bancaire. Le Savoyard a préféré entrer lui aussi de plain-pied dans le débat préélectoral. Ses accents volontaristes sur une politique de compétitivité industrielle ont d'union européenne qu'il font rejoindre le camp des réformateurs. Michel Barnier estime que les Européens ont un choix vital entre leurs mains : stagner dans un monde de plus en plus petit ou avancer en coupe et toujours vers un avantage d'Europe. Il fait surtout trente propositions concrètes dont seulement deux de nature institutionnelle : créer un ministère de l'Economie et des Finances de la zone euro et un président de l'Union européenne qui chapeauterait à la fois le Conseil européen et la Commission. Les autres pistes, précises, concernent l'énergie, le climat, un grand plan d'investissements ou encore le socle commun de droit social.

C'est un autre mix existentiel qu'envisage Pauline Schnapper dans son ouvrage : le Royaume-Uni doit-il sortir de l'Union européenne ? Après un rappel historique sur la participation, parfois sous-estimée, à la construction européenne de ce partenariat réticent et des raisons pour lesquelles les Londoniens veulent une Europe « à la carte », l'auteur évalue la probabilité d'un « Brexit ». Un tel scénario est à prendre au sérieux, mais dépendra étonnamment du climat économique des deux ans qui viennent, des résultats du référendum européen de septembre prochain et des élections générales de 2015. Le Brexit affaiblirait terriblement l'Union sur le plan diplomatique et militaire et la priverait d'un son quatrième membre non francophone. Mais l'Union compterait no tribulation de moins. ■

LIVRES

Par Yann Verdo

Quand des préhistoriens fouillent... leurs souvenirs

Les époux Lumley dressent le bilan de soixante années de fouilles. Et retracent l'histoire de l'homme.

Les époux Henry et Marie-Anne Lumley sont un peu à la préhistoire ce que Tommal et Lney sont aux hommes préhistoriques : des stars. Des stars discrètes, souriantes, au brin villon France, mais intéressantes quand il s'agit de l'homme de Tautavel, leur enfant chéri vieux de 450.000 ans dont ils ont exhumé les restes en 1971 au fond d'une « caune » (grotte) des Pyrénées-Atlantiques. Après soixante ans passés à sillonner deux la planète, du rhanniers de fouilles en folloques, Odile Jacob a pu l'excellente idée de leur donner de réunir leurs plumes pour écrire leurs mémoires. Fouiller dans leurs souvenirs n'a pas été un exercice moins léonard que gratter le sol à la recherche de bouts d'ossements. Il en a résulté ce livre géométrique, mêlant anecdotes cocasses et faits de science. On comment retracer 7 millions d'années d'évolution humaine en racontant sa vie



ESSAI
« Mémories de
préhistoriens.
L'extraordinaire
aventure de la
préhistoire »
Henry et Marie-
Anne Lumley,
Odile Jacob,
275 pages,
22,90 euros.

qui vivaient il y a 100.000 ans, NDLR] sont les premiers hommes à enterrer leurs morts. Ils peuvent creuser une fosse pour y déposer le défunt et lui permettre de poursuivre sa route dans l'au-delà. Dans certains cas des offrandes accompagnent le corps. Par exemple, un thorax de renne ou un pied de bison... Ces pratiques funéraires témoignent de la naissance de l'angoisse métaphysique. L'homme s'interroge sur son destin. ■

LA DOMESTICATION DU FEU : « Cette acquisition [remontant à 400.000 ans environ, NDLR] est un formidable moteur d'humanisation. Le feu éclaire, réchauffe, permet de faire cuire la viande, allonge l'espérance de vie en faisant reculer les parasites, améliore la fabrication d'un épave en durcissant son point, mais surtout renforce les liens familiaux, sociaux et autour des foyers. Au cours de longues soirées se développe la fabrication des mythes et naissent les identités culturelles régionales. »

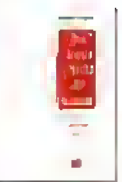
LA NAISSANCE DE L'ANDROÏDE MÉTAPHYSIQUE : « [Les hommes du Néandertal,

L'EXPLOSION DE LA PENSÉE SYMBOLIQUE : « Chez l'homme de Cro-Magnon [un Homo sapiens comme nous, NDLR], avec le développement des lobes frontaux du cerveau, sages de la pensée associative, explosive à haut niveau, vers 35.000 ans, la pensée symbolique. Apparaissent alors la parure avec des coquilles et des dents perforées, l'art rupestre, l'art pariétal et même la musique comme l'attestent les flûtes en os d'oïseau...] Ces arts qui pendant plus de vingt millénaires (entre 35.000 et 10.000 avant notre ère) s'en développent le grand art parietal des cavernes de l'Atlantique jusqu'à l'Art. ■

Livres en bref

Il rêvait d'un autre monde...

■ Philippe Dessertine poursuit, lui, la réflexion qu'il avait initiée dans son essai précédent, « La Décompression ». Sa thèse : la crise est ou a été ou sera le XX^e siècle, que nous avons eu tort de fantasmer tant il a charité son lot d'horreurs et de déconvenues. Bienvenue, donc, dans un XXI^e siècle qui doit être celui d'un changement complet de modèle. Car si la mise financière, la

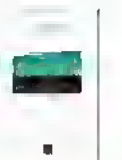


■ En tout espoir de cause : (Le monde de demain a déjà commencé) par Philippe Dessertine, Éditions Anne Carrière, 277 pages, 18 euros.

pour l'instant, reléguée au second plan, l'antre d'élitisme, bien plus immuable, est celui du climat et plus généralement de notre environnement. Rendons-nous espoir aux joies générales avec un nouveau projet, faisons confiance à la science et à tous ses progrès, retrouvons l'audace d'agir ; voici les messages de ce livre, qu'il vaille dire, personnel ou pour avoir sérieusement l'homme en contestation. — D. Fo.

Blagues philosophiques

■ Sorte de père Noël laïc et halluciné, Slavoj Žižek est un philosophe slovène et, avant tout, provocateur. Anticapitaliste et publiant sur Lénine, David Lynch ou Alvin Karpis, il se veut indéchiffrable et impayable. Son dernier livre est une compilation de plaisanteries, plus ou moins risquées et salaces, qui ouvre sur des constats, des raisonnements et des énigmes philosophiques. Le Christ, le communisme, l'adultère sont de bons thèmes pour les opérations. L'ensemble s'appuie sur une écriture



■ Mes blagues, ma philosophie : Slavoj Žižek, PUF, 144 pages, 14 euros.

vive, où le lecteur croise des textes qui ne sont pas réputés pour leur originalité : du Derrida, du Hegel, du Freud, du Kierkegaard... Il y a certes un petit côté à Alvin Karpis, mais c'est un côté qui se recueille et se recueille. Mais il y a, naturellement, un petit plus. Une méditation, non pompeuse, sur le rire. La blague permet de surprendre et d'émouvoir. Elle rappelle que l'histoire est tragique, les idées compliquées, la vérité incertaine et la réalité ensembliste et complexe. — Julien Dorian



Dalits (intouchables) à Lucknow. Plus que tout autre État indien, l'Uttar Pradesh voit les partis jouer caste contre caste et religion contre religion.

Uttar Pradesh, le sous-développement au cœur de l'Inde

REPORTAGE // Aussi peuplé que le Brésil, cet État clef dans les élections indiennes a jusqu'ici privilégié les logiques de castes et de communautés aux efforts de développement.

Patrick de Jaques
— Envoyé spécial dans l'Uttar Pradesh

Le quartier du Khadri à Lucknow, capitale de l'Uttar Pradesh, est une de ces zones de maisons basses faites de brique et de bonnettes que l'on retrouve dans toute l'Inde, où s'entasse, dans des conditions sommaires, la petite classe moyenne. Des gens qui commencent à bénéficier d'une – toute relative – aisance financière et à qui il vient des envies extravagantes : avoir l'eau courante, par exemple, ou même recevoir l'électricité plus de quelques heures par jour. Khadri n'est pas un bidonville, les habitants paient les taxes locales et estiment qu'ils devraient recevoir quelque chose en échange. Exaspérés par l'absence de progrès, ils se sont mobilisés dans le cadre des élections générales qui se déroulent en Inde depuis le 7 avril, jusqu'au 12 mai. Leur menace adressée à tous les candidats : voter blanc, une option introduite pour la première fois cette année. Autrement dit, rejeter en bloc tous les partis. Sagissant d'un communauté de 70.000 électeurs, l'Uttar Pradesh n'a pas fait rire ces derniers. Rajnath Singh (président du parti d'opposition BJP) donné favori dans ces élections nous a téléphoné et a même envoyé son fils nous parler, explique Rajesh Verma, l'un des organisateurs du mouvement. Il a promis de nous fournir tout ce dont nous avons besoin. On ne saura que le 16 mai si les habitants de Khadri se sont laissés convaincre ou non, mais cette initiative microscopique à l'échelle de l'Uttar Pradesh a effectivement de quoi faire trembler les politiciens : que se passerait-il si les habitants de l'État se mettaient à voter en fonction des réalisations concrètes des élus en matière de développement, et non plus, comme d'habitude, pour les candidats issus de leur caste ou de leur communauté ?

Aussi peuplé que le Brésil
Ce débat « développement » contre « castes et traditions » aura donné la campagne électorale dans tout le pays et notamment dans l'UP, connu en Hindi. Or l'UP est l'État clef du scrutin. C'est, de loin, le plus gros : avec ses 200 millions d'habitants, il serait, s'il était indépendant, le cinquième pays du monde, à égalité avec le Brésil. Les 80 députés de l'UP au Parlement de New Delhi pèsent lourdement dans les 543 élus. Les principaux leaders du pays y sont candidats, Narendra Modi pour le BJP, Arvind Kejriwal pour le

parti anti-corruption AAP, Sonia et Rahul Gandhi pour le Congrès. Mais si ce mammoth démographique et politique illustre mieux que tout autre État le choc des priorités entre le développement et la politique à l'indien, c'est parce qu'il n'est « complètement à la traîne, au point de tirer l'Inde vers le bas », explique Nirupam Bajpai, professeur d'économie à la Columbia University de New York. Ce que son collègue Arvind Mohan, économiste à l'Université de Lucknow, résume ainsi : « Depuis dix ans, l'Inde a une croissance de 8 % par an en moyenne, et l'UP de 6 % seulement. » Et cela en dépit de son potentiel : l'UP est le premier producteur de blé et de sucre du pays, le premier exportateur d'artisanat, il bénéficie d'une main-d'œuvre inépuisable d'industriels de formation, en période rétrécie. Pourtant, alors que l'Inde est dans une phase de développement industriel, l'UP donne l'impression inverse.

Kanpur, à 90 kilomètres au sud de Lucknow, a longtemps été connu comme le « Manchester de l'Orient ». Il suffit de se rendre à la Cawnpore Woollen Mills pour comprendre pourquoi. Située au cœur de cette ville de 3 millions d'habitants, l'usine déploie ses immenses bâtiments de brique rouge, chef-d'œuvre de l'architecture industrielle de la fin du XIX^e siècle. Les façades ouvragées, la tour d'horloge au coin Big Ben, les arcades néo-classiques évoquent irrésistiblement les grandes heures de l'Empire britannique. Mais les vitres brisées et le silence pesant montrent qu'il s'agit là d'une usine fantôme. A l'intérieur, quelques dirigeants ressassent les heures de gloire de l'entreprise : quand elle produisait les meilleurs lainages du pays, fabriquait les uniformes de l'armée, comptait 6.500 ouvriers sur ce site. Entreprise nationalisée, la Cawnpore Woollen Mills emploie toujours 1.000 personnes mais... on produit plus rien. Ses halls alignent des machines textiles vides de plusieurs dizaines d'années. « Entrepreneurs pour pouvoir réinventer quand on veut ? », explique ses responsables, qui détaillent de chimériques plans de relance financés par la vente d'une partie des terrains, qui valent de l'or.

Il y a moins d'un an, Kanpur comptait 14 usines textiles employant chacune de 5.000 à 10.000 ouvriers. Tout a été balayé suite d'investissements et d'innovation, au point que l'Uttar Pradesh n'a plus aujourd'hui de grande industrie (sauf dans

sa partie limitrophe de Delhi, la grande banlieue de la capitale). Si les PME prolifèrent – il y en a 700.000 –, l'industrie lui l'UP.

Les raisons en sont multiples. Les infrastructures, en premier lieu. « Nous avons deux à quatre heures de coupures d'électricité chaque jour, imprévisibles », se lamentent quelques patrons de PME de Kanpur rassemblés à l'Indian Industries Association, avant d'ajouter : « Et encore, les entreprises sont privilégiées : à nos domiciles, les coupures sont dix à huit heures ! » L'état des routes n'est guère meilleur : quelques grands axes ont été améliorés récemment, le reste est dans un état lamentable. Autre problème majeur : il n'y a pas de terrain disponible pour implanter une usine, et quand il y en a ils sont hors de prix, dénonce DS Verma, directeur général de l'IIA à Lucknow. Pourtant, la capitale est un énorme chantier avec partout des immeubles en construction. « L'immobilier, c'est différent. Là, les terrains sont disponibles parce que les politiciens et les bureaucrates y recyclent leur argent noir », explique Srawan Shukla, journaliste réputé de Lucknow.

Latitudo de l'administration est un autre frein majeur à l'industrie. « Les autorisations nécessaires, les certificats d'immatriculation, tout cela demande beaucoup de temps et d'argent », explique DS Verma selon qui la corruption est « un fait », mais l'absence de volonté d'aider de la part des bureaucrates est aussi un problème clef.

Avec 6 % seulement de croissance par an en moyenne depuis dix ans, l'UP tire l'Inde vers le bas.

En dépit de son immense potentiel : premier producteur de blé et de sucre, il bénéficie d'une main-d'œuvre inépuisable et d'écoles réputées.

L'Uttar Pradesh n'est pas davantage en pointe pour le développement humain. En matière d'éducation, moins de 48 % des élèves de CM1-CM2 sont capables de lire un texte du niveau CE1, sensiblement moins que la moyenne indienne de près de 55 %. Dans son village près de la capitale, Ram, un dalit (intouchable) de cinquante ans, explique que « c'est le devoir des parents d'assurer l'éducation de leurs enfants ». Pas évident quand on n'a huit et que l'on est tailleur dans une échoppe au bord de la route pour 150 à 200 roupies par jour (1,8 à 2,4 euros). Ram explique fièrement que ses enfants sont bacheliers. Le problème, comme Pujja Awasthi, spécialiste de questions sociales à Lucknow, c'est « l'énorme manque de qualité » du système éducatif, qui peut être tout vaquer aux diplômes. « Dans la circonscription de Mahayana Singh (l'un des plus puissants politiciens de l'UP), une règle non écrite veut que personne ne rate ses examens », explique-t-elle, avant de dénoncer l'absence de nos enseignants et leurs faibles compétences. De

façon indienne, Sarvendra Vikram Singh, haut fonctionnaire chargé de la formation des enseignants, fait le même constat. « Les études montrent que les assistants d'enseignement, moins payés et pas formés, sont plus efficaces que les professeurs », explique-t-il. Explication : « Elles sont recrutées dans la communauté, elles sont effectivement présentes et elles peuvent être renvoyées si elles ne font pas leur travail. » L'inconstance d'ailleurs est le même dans la santé : On voit des rhaïas errants dans les hôpitaux de Lucknow et les centres médicaux des villages n'ont la visite d'un médecin qu'épisodiquement, s'insurge Pujja Awasthi.

Rivalités meurtrières

Au bout du compte, tout se ramène à un problème : l'absence d'intérêt des gouvernements successifs de l'UP pour le développement. Une situation paradoxale qui rend aux structures très traditionnelles de la politique dans cet État où les différents partis jouent caste contre caste et religion contre religion. L'UP est dominé par deux partis régionaux qui alternent au pouvoir. L'un, le SP de Mulayam Singh, s'adresse aux basses castes, l'autre, le BSP dirigé par Mayawati, défend les dalits. Les deux partis nationaux, le Congrès et le BJP, ont aussi des approches communautaires. Les rivalités entre communautés peuvent être violentes. A l'automne dernier, des émeutes entre hindous et musulmans à Muzaffarpur, dans l'ouest de l'État, ont fait plus de 60 morts et des dizaines de milliers de réfugiés. Des émeutes organisées de façon délibérée pour briser l'unité politique qui prévalait localement entre une caste hindoue suprématique et les musulmans, estime les analystes, le tout profitant au BJP qui peut « récupérer » les votes hindous. La stratégie des politiciens consiste ainsi à mobiliser leur communauté en dressant contre les autres et à négocier le reste. Le développement est à l'arrière-plan. « Les gens ici se battent pour le statu quo, ils ne sont pas intéressés envers leurs dirigeants ».

Rien, pourtant, ne condamne l'Uttar Pradesh à faire beaucoup moins bien que d'autres grands États indiens nettement plus avancés en matière de développement comme le Maharashtra (Bombay), le Karnataka (Bangalore), le Tamil Nadu (Chennai) ou le Gujarat. Quelques indices laissent espérer une évolution. La mobilisation des habitants de Khadri en est un, le vote massif des jeunes lors du scrutin en est un autre. Les attentes des habitants de l'UP commencent à mûrir : « Je n'ai jamais rencontré un enfant qui veut faire la même chose que ses parents, tous veulent progresser », relève Pujja Awasthi. Partant de très bas, le potentiel n'est qu'un pas de plus. « L'Uttar Pradesh est une terre d'opportunités, estime Arvind Mohan, c'est l'un des plus grands marchés de la planète. Les ressources sont là pour assurer son développement, il n'y a qu'à le voir politiquement. »

Les points à retenir

- Avec ses 200 millions d'habitants, l'Uttar Pradesh est de loin le plus gros État indien.
- Ses 80 députés au Parlement de New Delhi ont fort équilibre un poids lourd sur le plan politique.
- Pourtant, ce « mammoth » démographique illustre mieux que tout autre les difficultés auxquelles est confronté le pays, tant sur le plan des infrastructures que du développement humain.
- Une situation paradoxale qui rend aux structures traditionnelles de la politique dans cet État.
- La stratégie des différents partis consiste à mobiliser leur communauté en la dressant contre les autres, et à négocier le reste.

Les Echos



Les chiffres
de l'économie

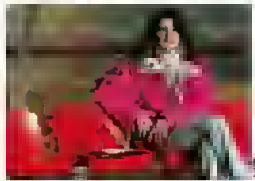
// Budget de l'Etat 2014: 370,5 milliards d'euros // PIB 2013: 2.059 milliards d'euros (à prix courants)
// Piond Sécrit à l'aciale: 3.129 euros/mois à partir du 01-01-2014 // SMIC horaire: 9,53 euros à
partir du 01-01-2014 // Capitalisation boursière de Paris: 1.182.46 millions d'euros (au 31-03-2014) //
Indice des prix (base 100; 1999): 128,20 en mars 2014 // Taux de base bancaire: 6,60 % à partir du
15-10-2013 // T4M (taux Enlaid): 0,1907 % au 31 trimestre 2013 // Taux de chômage (BTF): 10,9 % au
31 trimestre 2013 // Dette publique: 1.925,3 milliards d'euros (fin du 4^e trimestre 2013)

EN FRANCE

ARMÉE UN LÉGIONNAIRE FRANÇAIS TUÉ AU MALI

Un sous-officier français de 25 ans, du 2^e régiment étranger de parachutistes de Calvi, Marcel Kalafui, a été tué en opération dans la nuit de mercredi à jeudi dans le nord du Mali. Deux autres militaires ont été blessés. Huit soldats français sont morts au Mali depuis janvier 2013. Le ministre de la Défense, Jean-Yves Le Drian, a assuré hier que l'opération Serval était « en train de se terminer dans sa phase de guerre frontale contre les groupes jihadistes ».

FOOTBALL UNE FEMME NOMMÉE ENTRAÎNEUR D'UN CLUB PRO



Nommée entraîneur de Clermont (Ligue 2), la Portugaise Helena Costa va devenir la première femme entraîneur d'un club professionnel de football masculin en France, et une des seules au niveau mondial. « C'est courageux de la part de Clermont », admet l'intéressée, âgée de trente-six ans. « Il y a un moment dans la vie où il faut être précurseur plutôt que suivre », a souligné le président du club, souffrant au passage un joli coup de pub.

PAUVRETÉ TRIERWEILER VEUT PARLER D'HAÏTI ET HOLLANDE

L'ex-première dame Valérie Trierweiler, en mission en Haïti pour le Secours populaire, a promis de parler d'Haïti à François Hollande pour susciter plus de solidarité en la faveur du pays frappé en 2010 par un violent séisme. « C'est un pays où il faut être précurseur plutôt que suivre », a souligné le président du club, souffrant au passage un joli coup de pub.

GUERRE LES CORPS DE SOLDATS ALLEMANDS DÉCOUVERTS AU CIMETIÈRE DE THAIS

Les corps non identifiés d'une centaine de soldats allemands de la Seconde Guerre mondiale ont été découverts à la fin avril au cimetière de Thais, dans le Val-de-Marne, n'ayant la Mairie de Paris dans un communal. L'ambassade d'Allemagne a été informée. « Le devenir des corps des soldats sera arrêté en collaboration avec les autorités allemandes », a expliqué la Ville.

JUSTICE L'ENTRAÎNEUR DE TENNIS ACCUSÉ DE VIOLE SUR MINEURES INCARCÉRÉ

L'entraîneur de tennis de Levallois-Perret soupçonné d'avoir violé entre 1999 et 2005 trois élèves mineures a été mis en examen et incarcéré. Une nouvelle affaire qui ébranle ce sport deux mois après la condamnation de l'ancien professeur Régis de Camaret. La Fédération française de tennis « doit absolument se porter partie civile », a plaidé hier l'ancienne championne Isabelle Demongeot, se disant « extrêmement choquée » par ce nouveau scandale.

À L'ÉTRANGER

NIGERIA INTENSE MOBILISATION CONTRE BOKO HARAM

Le président nigérian Goodluck Jonathan a dit hier que l'enlèvement de plus de 200 lycéennes par Boko Haram marque un tournant vers la fin du terrorisme des islamistes dans son pays. De son côté, le prédicateur Youssouf al-Qaradawi, réputé proche des Frères musulmans, a condamné, « un acte criminel (...) dont l'islam est innocent », appelant à « la libération immédiate des otages ». Londres, Pékin, Paris, Washington et les Nations unies ont proposé leur aide pour retrouver les jeunes filles.

AFRIQUE DU SUD L'ANC ARRIVE EN TÊTE AUX LÉGISLATIVES

L'ANC, au pouvoir en Afrique du Sud, depuis l'élection de Nelson Mandela en 1994, était, comme prévu, en tête avec 62,24 % des voix, selon des résultats partiels hier au lendemain d'élections législatives, où 72,75 % des électeurs ont voté. Un score qui, s'il permet au président sortant Jacob Zuma d'être réélu le 21 mai par l'Assemblée nationale, reste en recul par rapport aux 66,9 % obtenus par l'ANC en 2009. Les résultats définitifs devraient être annoncés samedi.

CONFLIT REQUAIS DE TENSIONS ENTRE CHINE ET VIETNAM



Le Japon s'est dit hier « très préoccupé » par les incidents survenus entre navires vietnamiens et chinois en mer de Chine méridionale, et a appelé Pékin à la « retenue ». Hanol a accusé mercredi des bateaux chinois, protégés des installations de forage pétrolier dans des eaux chinoises, de violer la Chine et le Vietnam, d'avoir « attaqué » des navires de patrouille vietnamiens. Des bateaux chinois ont heurté des navires vietnamiens trois fois depuis le 3 mai.

CENTRAFRIQUE PREMIERS SOLDATS DE L'EUFOR À BANGUI

Une quinzaine de soldats du contingent européen de la force de l'Union européenne en Centrafrique (Eufor RCA) ont effectué hier pour la première fois une patrouille dans les rues de Bangui. Escortés par des militaires français, intégrés eux aussi dans l'Eufor, les soldats européens ont marché aux abords de l'aéroport où ils sont en service provisoirement. L'Eufor-RCA avait été déployée opérationnelle le 30 avril.

SOUDAN DU SUD DE POSSIBLES CRIMES CONTRE L'HUMANITÉ

Le conflit qui ensangante depuis mi-décembre le Soudan du Sud, marqué par des massacres et des exactions, s'est vraisemblablement accompagné de crimes contre l'humanité, a estimé hier la mission de l'ONU dans le pays, alors que doit avoir lieu aujourd'hui à Addis-Abeba une rencontre cruciale entre les chefs des deux camps belligérants.

LA PHOTO DU JOUR

Homs, ville fantôme après le départ des rebelles syriens



Les derniers rebelles syriens ont quitté hier Homs, baptisée il y a trois ans « capitale de la révolution », ne laissant derrière eux qu'un paysage de désolation. Adieu, les rebelles ont fait exploser le célèbre hôtel Carlton à Alep, faisant au moins 14 morts parmi les soldats pro-syrie qui l'occupaient. Hier, le Comité international de la Croix-Rouge a réclamé 83,6 millions de dollars de plus, portant son budget annuel pour ce conflit à 212 millions de dollars, un record depuis la guerre des Balkans.

Photo: Youssef Karawash/APP

ON EN PARLE À MOSCOU

La propagande s'invite aux célébrations du 9 mai

Hommages aux vétérans et soutien au Kremlin en Ukraine se mélangent.

Benjamin Quénelle
— Correspondant à Moscou

Comme avant chaque 9 mai, le ruban Saint-Georges était omniprésent en ce début de semaine sur les uniformes des soldats russes. Un petit tricolore orange et noir porté à la veste, sur le cartable ou au guidon de la motonette pour, symboliquement, célébrer la victoire de la Russie contre le nazisme en 1945.

Comme chaque printemps avant le défilé militaire sur la place Rouge, les élèves ont été aux vétérans de guerre de petites cerises qu'ils lisent ensuite dans le préau devant quelques octogénaires du quartier réunis. De festives mais sobres

cérémonies, avec fleurs, chants et discours.

Cette année, toutefois, ces traditions ont pris une dimension nouvelle. Car, approché un peu partout, derrière les parades de vétérans, aux vols de montgolfiers ou sur les poignées de sac, les rubans Saint-Georges se sont multipliés bien avant les cérémonies. Dans les rues de Moscou, ils se sont transformés en symbole des partisans de la stratégie de Vladimir Poutine en Ukraine, emblème d'une fervente nationaliste grandissante sur le sol russe.

Ce ruban n'a pas été choisi par hasard. Depuis des années, l'accent de patriotiques appels à l'unité nationale, le président se réfère régulièrement à la

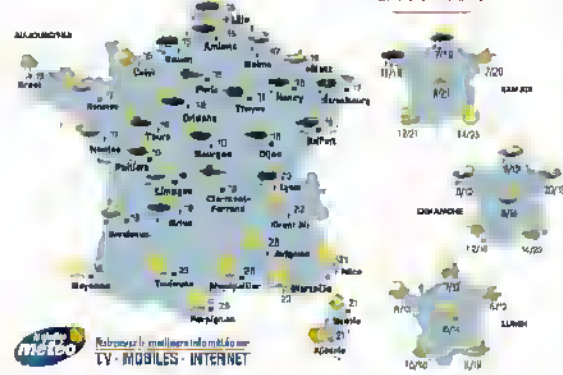
« grande guerre patriotique ». Un message largement diffusé à la télévision où les vétérans font l'objet d'un véritable culte. Et, dans les couloirs d'écoles, de larges panneaux permanents rappellent aux enfants la victoire soviétique contre les nazis.

A l'école aussi

Ainsi, sous la présidence Poutine, la « grande guerre patriotique » est-elle devenue un point de référence pour l'identité nationale aujourd'hui faiblement ravivé. La télévision publique présente les nouveaux dirigeants de Kiev en putschistes fascistes et les forces russes en soldats « de maintien de la paix » venant en aide, dans l'est de l'Ukraine, aux civils

« Insurgés » face à l'armée ukrainienne. Cette propagande ne passe pas inaperçue aux mairies, volontairement ou sur instructions, passent parfois du cours d'histoire aux étonnantes d'actualité. « En classe, on fait profil bas. Mais, à la maison, on doit expliquer et faire de la contre-propagande avec les enfants », glisse Irina, une mère qui n'a longtemps porté le ruban blanc des manifestations anti-Poutine. Mais elle reste une voix isolée. « Vous avez vu à Odessa et dans l'est de l'Ukraine ? Les fascistes n'ont peur de rien. Je suis pour la paix mais il est temps d'envoyer nos troupes ! » lance à son frère Andreï. Un père parmi tant d'autres d'écoliers en Russie. ■

LA MÉTÉO



avec la chainemeteo.com

ADRESSE	DE JOUR	NIGHT	MINUS
AMSTERDAM	12/2	8/3	10/2
ATHÈNES	12/2	10/4	14/2
BELGIUM	13/1	7/5	11/4
BREITENBURG	11/3	7/3	10/2
DUBLIN	10/4	10/3	11/3
FRANKFURT	12/2	10/3	11/4
HONGKONG	25/7	26/3	27/3
ISTANBUL	12/4	10/4	14/3
LONDRES	12/2	8/3	10/4
MADRID	12/2	10/3	11/4
MILAN	12/2	10/3	11/4
MOSCOW	12/2	10/3	11/4
NEW YORK	12/4	10/4	14/3
PARIS	12/2	10/3	11/4
PRAGUE	12/2	10/3	11/4
ROMA	12/2	10/3	11/4
STANBUL	12/2	10/3	11/4
SYDNEY	12/2	10/3	11/4
TOKYO	12/2	10/3	11/4
TORONTO	12/2	10/3	11/4
ZURICH	12/2	10/3	11/4

RETROUVEZ
LE TON DE L'ÉCONOMIE DE
FRANÇOIS VIDAL

TOUS LES JOURS
À 7H40
SUR RADIO CLASSIQUE

Les Echos



CAC 40 4.507,24 points + 1,37 %	DOW JONES (°) 16.618,59 points + 0,51 %	EURO/DOLLAR 1,3866 \$ + 0,32 %	DR 1.230,28 \$ + 0,03 %	PÉTROLE (BRENT) 107,87 \$ + 0,15 %
--	--	---	--------------------------------------	---

en séance

INDUSTRIE & SERVICES

AIR FRANCE
Le groupe lance La Première pour se battre à niveau de concurrence. // P. 16-17

ALSTOM
Siemens est motivé par la reprise mais ne veut pas se précipiter. // P. 18 ET « CRIBLE » P. 40

ÉOLIEN EN MER
GDF Suez prend sa revanche sur EDF. // P. 19

PSG



Champion, le club doit revoir son financement et son train de vie. // P. 20 ET L'ÉDITORIAL DE DAVID BARROUX PAGE 8

DIA

À la peine en France, les magasins de distributeur espagnol sont à vendre. // P. 21

TOYOTA

Le constructeur enregistre les plus gros profits de son histoire. // P. 22

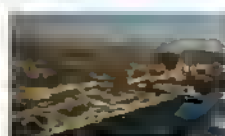
HIGH-TECH & MÉDIAS

TF1
La chaîne joue son va-tout pour faire passer LCI en gratuit. // P. 23

ALTRAN

La société d'ingénierie gagne une manche contre le fisc. // P. 24

PME & RÉGIONS MARSEILLE



La ville séduit les investisseurs stars avec de nouvelles architectures commerciales. // P. 26

FINANCE & MARCHÉS

ENTRÉES EN BOURSE
Les grandes manoeuvres démarrent à Paris. // P. 28

BANQUES FRANÇAISES

Les résultats résistent malgré la morosité ambiante. // P. 29 ET « CRIBLE » P. 40

BARCLAYS

L'établissement met fin à ses rêves de grandeur dans la banque d'investissement. // P. 30

GARNET // P. 34

LES ÉCHOS PATRIMOINE
IMPÔT SUR LA FORTUNE
Comment évaluer, optimiser et déclarer. // PP. 35 & 39

LesEchos
SUR
RIL

DANS
« LA CHRONIQUE
BOURSE »
À 12H ET 17H30
DU LUNDI AU VENDREDI

DERNIÈRE HEURE

Alstom : le gouvernement réfléchit à confier l'éolien en mer à Areva



Alstom et Areva sont en concurrence sur les appels d'offres du gouvernement. « Il y a un intérêt à avoir un seul acteur français sur ce secteur », justifie une source gouvernementale. Photo: Jean-Claude Moschard/REA

L'Etat pourrait demander à GE de céder les éoliennes offshore d'Alstom à Areva.

Le géant américain ne croit pas à ce marché.

Véronique Le Bihan
vlebian@lesechos.fr

Après le corridor d'Arnaud Montebourg convoqué lundi à General Electric (GE) pour lui signifier que son offre ne pouvait être acceptable « en l'état », et les déclarations de François Hollande mardi, le gouvernement s'active pour amortir les conséquences du démantèlement d'Alstom. Selon nos informations, le gouvernement souhaiterait, du moins le cas échéant, de l'offre de GE sur Alstom, que l'activité d'éolien en mer de ce dernier soit récupérée par Areva. « Il y a un intérêt à avoir un seul acteur français sur ce secteur », justifie une source gouvernementale. Le groupe nucléaire public s'est, lui aussi, développé dans les turbines offshore et bataille contre Alstom dans les

appels d'offres français - c'est d'ailleurs lui qui vint de remporter la fourniture des turbines pour les deux champs du dernier appel d'offres dévoilé mercredi par le ministre de l'Énergie, Ségolène Royal. Alstom avait de son côté décroché avec EDF en 2012 la fourniture des turbines pour les trois premiers champs éoliens en mer français. La négociation avec GE serait facilitée par le peu d'intérêt du conglomérat américain sur la civilité de l'éolien en mer. Après sa rencontre avec François Hollande fin avril, le PDG de GE, Jeffrey Immelt, s'est ainsi dit prêt « à étudier toute proposition d'acquisition de la part d'investisseurs français pour les activités éolien onshore et offshore d'Alstom ». « GE ne croit pas à l'offshore », résume une source industrielle.

Un intérêt industriel peu évident. Si cette piste se poursuit, l'un des sujets sera la valorisation de cette activité. Areva ayant très peu de marge de manoeuvre financière. « Chaque chose en son temps. Il est sûr qu'il y aurait un sujet financier, mais ce ne sont pas non plus des montants vertigineux », poursuit une source gouvernementale. « Alstom dans l'offshore, c'est surtout pour l'instant des coûts

de développement et des risques technologiques ratés », poursuit une source industrielle.

Il faudra aussi démontrer l'intérêt industriel d'une telle acquisition. Face à un marché plus difficile qu'anticipé, Areva vit rude construisant une contrepartie avec l'espagnol Gamesa pour partager les coûts de développement de ses éoliennes et dont il fait une priorité. Or, avant ce rapprochement, Areva avait étudié une alliance avec Alstom, puis avait renoncé, leurs deux turbines utilisant des technologies différentes et limitant donc les synergies.

Qu'il y ait, les deux acteurs français restent peints derrière Siemens. L'an dernier, le géant allemand s'est adjugé selon Reuters environ 60 % du marché européen des éoliennes offshore l'an dernier. De son côté, Alstom n'a encore installé aucune éolienne en mer, tandis qu'Areva espère en avoir implanté 120 d'ici la fin de l'année, au large des côtes allemandes. Une alliance aurait davantage d'intérêt si elle conduisait à rationaliser les sites de production promis par les consortiums français aux élus locaux. Mais révéler sur ces engagements d'emplois et d'activité serait probablement très difficile sur le plan politique. ■

SNCM : le modèle économique en question au conseil de lundi

Anoine Boudet
aboudet@lesechos.fr

Convoqué lundi prochain au début d'après-midi à Marseille, le conseil de surveillance de la SNCM promet d'être tendu. Il devra cette fois trancher des points à l'ordre du jour décisifs pour l'avenir de la compagnie maritime, qui opère notamment la délégation de service public (DSP) pour la desserte entre Marseille et la Corse. Deuxième sujet sensible, inscrit à l'ordre du jour, après l'examen des schémas de financement d'éventuels nouveaux navires que présenteront la CDC et l'hippocrisie (mais qui ne donnera pas lieu à un vote) : la désignation d'un nouveau directeur.

À travers le sort qui sera réservé à Marc Dufour, l'actuel président du directoire, dont le mandat expire en 31 mai, comme ceux des deux autres membres, c'est le choix d'un modèle économique pour l'avenir de la SNCM qui sera amené à faire les 14 membres du conseil de surveillance. Il est de notoriété publique, en effet, que Transdev, actionnaire majoritaire de la SNCM, s'oppose à Marc Dufour sur la faisabilité du plan long terme (PLT) que défend ce dernier pour remettre à flot une compagnie qui a enregistré deux exercices déficitaires sur ces trois dernières années, avec près de 200 millions d'euros de pertes cumulées. Un plan fondé sur des hypothèses largement remis en question par Eric Derrien, expert indépendant nommé par l'État, notamment car il se base sur des hypothèses de croissance du trafic très optimistes.

La direction de la compagnie prévoyait un résultat net en perte de 51,5 millions en 2014.

Selon des chiffres auxquels « Les Echos » ont eu accès, le PLT tablait sur une hausse du trafic passagers de 46,7 % en 2017 sur la DSP ou encore une croissance du trafic fret au départ de Toulon de 116 % entre 2014 et 2019. En outre, sur les effets du pacte social signé entre la direction et les personnels navigants et sédentaires, l'expert a calculé un gain de 97 équivalents temps plein (ETP) et 3,5 millions d'euros d'économie, contre 225 ETP navigants en 2014 et 15 millions d'économies, selon le PLT. Ce qui, en outre, ne suffirait pas à sortir la SNCM du rouge, puisque la direction de la compagnie prévoyait un résultat net en perte de 51,5 millions en 2014.

Contacté par « Les Echos », son porte-parole, Pierre Jaumain, a réagi en rappelant que ce plan « a été adopté par le conseil de surveillance de la compagnie et les conditions suspensives posées par les actionnaires ont toutes été levées à l'épreuve des faits ». Avec trois vols, les représentants de l'État, qui, jusqu'ici, se sont toujours abstenus sur les questions de gouvernance, ont un rôle décisif, puisqu'ils quatre voix des représentants des salariés et des actionnaires salariés sont acquies à Marc Dufour, comme celle du président du conseil de surveillance, Gérard Couturier, l'une des sept voix des représentants de Transdev. Quant au groupe norvégien Siesm, qui s'est porté candidat à la reprise des parts de Transdev, il n'a rencontré les pouvoirs publics cette semaine, sans que ces derniers aient pu, semble-t-il, lever l'hypothèque de plus de 400 millions d'euros réclamés par Bruxelles à la SNCM pour aides d'État illégales. ■

NBC signe un contrat record avec le CIO pour la diffusion des Jeux Olympiques

Grégoire Poussielgue
gpoussielgue@lesechos.fr

Les droits audiovisuels des Jeux Olympiques ont une immense valeur, et le groupe américain NBCUniversal, propriétaire de la chaîne NBC, vient de le prouver. Il a annoncé avoir signé avec le CIO - Comité international olympique - un contrat record de 7,65 milliards de dollars (environ 5,5 milliards d'euros) pour l'exclusivité des droits de diffusion aux États-Unis des Jeux Olympiques. Le contrat court, de 2021 à 2032. Il est supérieur à celui précédemment signé par le groupe, dont la chaîne NBC est le diffuseur des Jeux aux États-Unis depuis 1964. Le précédent était d'une valeur de 4,4 milliards de

dollars, pour la diffusion des Jeux entre 2014 (à Sotchi) et 2020 (à Tokyo). Le renouvellement peut s'expliquer par les très bonnes audiences réalisées pour les Jeux de Londres en 2012 (près de 220 millions de téléspectateurs au total) et de Sotchi. NBCUniversal a signé ce nouveau contrat alors même que les villes d'accueil des Jeux allaient de 2022 à 2032 n'ont pas encore été choisies (se sera en juillet 2015 pour les Jeux d'hiver de 2022) par le CIO. Le contrat porte sur la télévision, gratuite ou payante, mais aussi sur Internet et les supports mobiles. « C'est l'un des jours les plus importants de l'histoire de NBCUniversal. Les Jeux Olympiques sont indissociables de notre entreprise », a souligné dans un communiqué Steve Burke, le PDG de NBCU.

Le CIO ne garde que 10 % des recettes tirées des droits de diffusion et de marketing des JO. Les 90 % restants sont versés aux fédérations internationales sportives, aux 204 comités nationaux olympiques, et aux comités d'organisation des Jeux Olympiques, qui peuvent aussi se financer eux-mêmes. « C'est un jour heureux pour l'ensemble du mouvement olympique. Il assure l'importance stabilisée et sécurisée financière des Jeux Olympiques », a déclaré de son côté Thomas Bach, président du CIO depuis septembre 2013.

Un tel soutien financier pourrait inciter les villes à postuler à l'organisation des Jeux plus facilement, et encourager de fait une candidature américaine. ■

INDUSTRIE & SERVICES

à suivre



L'horloger-bijoutier suisse Chopard entre dans l'hôtellerie de luxe à Paris

HÔTELLERIE — Le groupe familial genevois Chopard a annoncé, hier, l'acquisition pour un montant non dévoilé de la société UHP (Union Hôtelière Parisienne) qui possède l'Hôtel de Vendôme, place Vendôme, à Paris. L'horloger-bijoutier suisse possède une boutique à sa marque en rez-de-chaussée de ce bâtiment édifié en 1723 et abritant un hôtel 5 étoiles de 29 chambres, dont 10 suites, et un restaurant. Chopard indique que cette opération « s'inscrit à la fois dans une volonté de pérenniser son réseau de boutiques en propre et « concourt également un projet de diversification dans le domaine du luxe ».

Glencore Xstrata nomme l'ancien patron de BP à sa présidence

MINES — Le géant suisse des métaux premiers Glencore Xstrata a confié la présidence du conseil d'administration au monétaire « permanent » à Tony Hayward, l'ancien patron du géant pétrolier britannique BP, qui essaima jusqu'à présent l'intérêt à ce poste. Cette nomination entérine un lien avec effet immédiat, a précisé le groupe dans un communiqué. Tony Hayward avait repris les commandes du groupe en mai 2013, succédant à Sir John Bond, qui avait été évincé de cette fonction lors de la première assemblée générale que le groupe avait tenue après la fusion de Glencore avec Xstrata.

Le géant américain Mondelez va réduire ses effectifs dans le monde

AGROALIMENTAIRE — Le groupe va supprimer des emplois dans le cadre d'un plan de restructuration de 3,5 milliards de dollars portant sur la période 2014-2018. L'ex-Kraft ne donne pas de chiffres, mais indique qu'il va payer des indemnités de licenciement. « Les réductions de frais généraux seront faites grâce à une baisse des effectifs et d'autres coûts non liés au personnel », indique le propriétaire des biscuits Lu, Mondelez, qui vient de céder son pôle café à DEMB (voir ci-contre), emploie 107.000 salariés dans le monde. Actionnaire de Mondelez, l'activiste Nelson Peltz avait exigé une amélioration des marges du groupe.

FREYWILLE
PURE ART

Helen Wachs
MINIATUR & KUNST

FREYWILLE.COM | VIENNA
BORDEAUX • PARIS • STRASBOURG • CANNES
+33 1 42 80 47 47

TRANSPORT

Air France lance La Première pour se mettre à niveau de la

- La compagnie investit 50 millions d'euros dans sa nouvelle première classe équipée
- Il s'agit de ne pas abandonner le segment du luxe aux compagnies du Golfe et aut.

AÉRIEN

Bruno Trévidic (à Shanghai)
btrevidic@lesechos.fr

Air France aura gai dé le meilleur pour la fin. Après la classe économie en septembre et la classe affaires en février, la compagnie a dévoilé mercredi à Shanghai sa nouvelle première classe, devant 150 journalistes venus du monde entier. Baptisée « La Première », elle constitue le dernier volet d'un plan de modernisation de son offre long-courrier, qui aura nécessité quatre années de préparatifs et 500 millions d'euros d'investissements. Avec pour objectif de remettre Air France au meilleur niveau mondial.

La compagnie du groupe Air France-KLM n'a pas regardé à la dépense. Rien que pour La Première, elle a investi 50 millions d'euros pour... 76 sièges, soit la somme de 650.000 euros par fanion. Plus qu'un siège, il s'agit en fait d'un large fauteuil transformable en véritable lit de 2 mètres sur 77 cm, dans un espace privatif de 3 m² avec un bureau et un siège d'appoint afin de pouvoir accueillir un invité. Le tout à l'abri des regards, derrière d'épais rideaux, pour un prix moyen de 8.000 euros.

Mais comme tout ce qui est cher, La Première sera rare. Seuls 19 Boeing 777-300 sur les 44 triple 7 d'Air France en seront dotés, à raison de quatre sièges seulement par avion, contre 31 aujourd'hui. Le premier 777 équipé de la nouvelle Première entrera en service en septembre sur Paris-New York. Les dix



La Première restera l'apanage des rares grandes lignes capables de drainer une clientèle fortunée. Photo Air France

autres suivront d'ici à fin 2015. Quant aux Airbus A380, la décision de principe a été prise de les doter des nouvelles cabines, mais sans calendrier arrêté à ce jour.

Une part infime des recettes La Première restera aussi l'apanage des très grandes lignes capables de drainer une clientèle fortunée, comme New York, Washington et Los Angeles. Car si la première classe porte l'image de marque de la compagnie, elle ne représente qu'une part infime de sa clientèle et de son chiffre d'affaires. Pas plus de 52.000 passagers par an, selon Bruno Mathieu, directeur délégué chargé de l'activité passagers long-

courriers, soit 0,3 % du trafic long-courrier d'Air France et 1,8 % des recettes long-courriers. La classe affaires génère à elle seule un tiers des recettes long-courriers, avec 1,6 million de passagers.

En Europe, seules Air France, British Airways, Lufthansa et sa filiale Swiss ont conservé leur première classe et réinvesti, pour ne pas abandonner le terrain du haut de gamme aux compagnies asiatiques et du Golfe, qui y ont consacré des efforts considérables. Dernier exemple en date : la présentation, lundi dernier, des nouvelles cabines d'Etihad (voir ci-dessous). Un produit unique, qui restera ultra-confidentiel, à raison de 25.000 dollars l'aller simple pour

Londres, mais qui a permis à Etihad de promouvoir son image de compagnie haut de gamme dans le monde entier. Non sans susciter une certaine irritation du côté d'Air France. « C'est un produit spécifique pour une clientèle de niche qui n'existe pas en Europe, assure Frédéric Gagey, le PDG d'Air France. Nous avons interrogé nos clients de première. Tous nous ont dit qu'ils n'ont pas l'intention de voyager à deux et que s'ils veulent une offre renforcée, ils ne sont pas prêts à payer trois fois plus cher. »



Retrouvez le diaporama sur lesechos.fr

S'adapter aux exigences d'une clientèle rajeunie

La nouvelle génération de voyageurs fortunés réclame des avions dernier cri, de la discrétion, un service sans faute mais sans chichis.

Valérie Lehoucq
vlehoucq@lesechos.fr

Longtemps les premières classes ont été la chasse gardée de mineurs d'âge mûr, voyageant le plus souvent pour affaires. C'est moins le cas aujourd'hui. Car le transport aérien n'échappe pas à la règle du rajeunissement de la clientèle du luxe. Qu'ils aient fait fortune dans la tech ou online, la finance ou qu'ils

soient issus du gratin de l'industrie chinoise ou brésilienne, ces nouveaux riches ont imposé un sérieux coup de jeune aux codes du luxe. « Dans les avions, l'orchidée sur le plateau et le foie gras on le caviar à gogo, c'est dépassé », observe Alexandre Azoulay, cofondateur de Wijet, la dernière née des compagnies aériennes françaises.

Ce spécialiste du voyage au jet privé est d'ailleurs en train de tester avec Air France son service « bord à bord ». A Roissy, on vient chercher le client de première à la passerelle de l'avion pour le transférer dans le plus petit appareil qui le transporte non une heure à l'arrivée

Tropez, dont l'aéroport est inaccessible aux avions de ligne et aux projets d'affaires. Un type de prestation « du dernier kilomètre » dont est friande la clientèle fortunée.

Luxe 2.0 Alexandre Azoulay parle d'un « luxe 2.0 » qui n'est cependant rien de virtuel et a en commun avec celui des généraux lésés une sainte horreur de l'apocryphe.

Ce nouveau luxe se caractérise par trois attitudes. D'abord, un vif désir de modernité, incluant les compagnies à investir beaucoup dans le renouvellement de leur flotte d'avions et des cabines à bord.

Ensuite, une forte envie de discrétion. Air France l'a bien compris, qui installe les clients de La Première dans des habitacles individuels totalement privatifs. La compagnie revient ainsi à sa période faste de l'après-guerre, « où le type d'arrangement était proposé à bord des long-courriers Superconstellation », rappelle le patron de Wijet. En matière de gastronomie enfin, les goûts ont changé. Les trois-étoiles Michelin semblent un peu passés de mode. « Priorité aux suaves, aux produits bio, légers et que l'on consomme quand on veut, pas nécessairement lors d'un repas », constate Alexandre Azoulay. ■

Une surenchère vers les services de plus en plus privilégiés



Le suite des futurs A380 d'Etihad La compagnie d'Abu Dhabi vient de présenter les cabines de ses futurs A380. D'un niveau de sophistication sans précédent, elles proposeront notamment dans chaque spa une véritable petite suite de 11 m². « The Residence », avec salon, chambre équipée d'un lit double et salle de bain avec douche. Une offre destinée à une clientèle prête à débours 25.000 dollars pour un aller simple Abu Dhabi-Londres.



Singapore Air Lines, pionnière du luxe Depuis largement imitée, la compagnie de la Cité-Etat de Singapour a été la première au monde à proposer une « suite » à bord de ses avions, avec une cabine fermée. Pionnière du luxe dans l'aérien, elle a aussi été la première à permettre la transformation des deux sièges centraux en une « suite conjugale », cabine isolée avec un lit double. La « first » de Singapour Air Lines est considérée par beaucoup comme la plus belle de toutes.



Des douches chez Emirates La compagnie de Dubaï a fait partie des premières ayant installé des « suites » avec panneaux chauffants offrant aux passagers une certaine intimité. Elles sont disponibles dans les Airbus A380 et les Boeing 777-300ER d'Emirates, mais pas sur les 777-200 ni sur les A330. La compagnie dubaïote est en outre à ce jour l'unique transporteur aérien à proposer une première classe avec douche. Il sera bientôt rejoint par Etihad.

concurrence

aux standards des meilleurs.
Singapore Airlines.



Chiffres clés

76

SIÈGES
étaient affectés
à La Première.

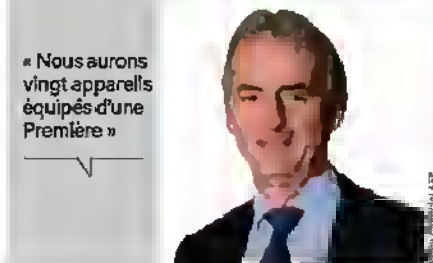
9.000

EUROS
Le prix moyen d'un
billet pour une place à
bord de La Première.

500

MILLIONS D'EUROS
au total ont été investis
par Air France dans
son offre long-courrier.

3 QUESTIONS À... FRÉDÉRIC GAGEY PDG d'Air France



Propos recueillis par
Bruno Trévidal (à Shanghai)

« Nous aurons
vingt appareils
équipés d'une
Première »

6 Pourquoi réinvestir
des dizaines de millions
dans la première classe,
alors que ce segment ne
représente que
0,3 % du volume client ?
La Première joue un rôle
d'image, important dans notre
légende de marque globale.
Mais sa contribution aux résul-
tats, bien que marginale, n'est
pas négligeable, puisqu'elle
génère 1,8 % des recettes du
long-courrier, soit 136 millions
d'euros. Au cours de notre
réflexion sur le redimensionne-
ment des cabines, nous
avons étudié plusieurs hypo-
thèses de configuration sans
La Première, avec des sièges
Business et Economy en plus.
Dans tous les cas, le mainte-
nir de la Première primé
de 30 à 35 millions
d'euros de plus. Toutefois, ce
marché de la première est très
concentré. Les lignes de New
York, Washington et Los Ange-
les représentent à elles seules
un tiers des recettes. Les lignes
Amériques représentent 51 %
du trafic de La Première et les
lignes Asie, 21 %. Nous ne pou-
vons donc offrir ce produit sur
tous nos avions. Mais en ajou-
tant les A350, nous pourrions
équiper 20 appareils équipés
d'une Première.

« Vous affirmez que
la montée en gamme offre
se poursuivre. Allez-vous
relancer une classe offerte
sur le moyen-courrier ?
Non, nous ne pouvons pas
relancer une classe offerte
sur le moyen-courrier, mais
nous nous concentrons sur
le long-courrier. Nous avons
déjà donné
rendez-vous aux paritaires
sociaux fin 2014. »

long-courrier en classe affaires
pour se retrouver à six rangées
de l'avant sur un vol intérieur
n'est pas l'idéal. Nous avons
une réflexion en cours sur
le siège du milieu, ainsi que
sur le service des vols moyen-
courriers longs (Tr-Aviv,
Moscou...). Nous devons aussi
améliorer les correspondances
long-courriers/roule-
courriers, pas seulement en vol
mais aussi au sol, à l'aéroport.
Nous vous remercions plus
spécialement.

« Comment se déroule
le plan de départs
volontaires et que va-t-il
se passer après le plan
Transition 2015 ?
Le plan de départs volontaires
pour les personnels au sol est
toujours en cours. Il a déjà per-
mis de valider 1 220 dossiers
sur un objectif de 1 860. Cela
se passe très bien à l'escalade de
Boissy-CDG. C'est plus difficile
dans les aéroports de province,
où il restera probablement
un surplus. Le plan de départ
volontaire pour les personnels
navigants commerciaux vient
de commencer. Nous visons une
réduction de 900 emplois de 700,
dont au moins 500 départs
définitifs. Les discussions sur le
PDV pour les pilotes avancent
bien. Pour l'instant, tout dépend
de notre capacité à atteindre
l'objectif d'un retour aux béné-
fices opérationnels 2014. Les
résultats du trimestre sont en
ligne avec le budget, avec une
réduction de la perte opéra-
tionnelle de 90 millions
d'euros. Mais c'est le résultat
final de 2014 qui déterminera
ce que nous ferons après. Nous
avons d'ailleurs déjà donné
rendez-vous aux paritaires
sociaux fin 2014. »

Naissance d'un nouveau géant mondial du café

AGROALIMENTAIRE

**Mondelez fusionne
son activité café avec
celle de DEMB.**

**Une opération à
5 milliards de dollars.**

Emmanuel Grusland
egrusland@lesechos.fr

Après la pharmacie, c'est au tour
du secteur du café de connaître
l'une des grandes manœuvres. Le
numéro trois mondial du sec-
teur, le néerlandais DEMB 1753
(Maison du Café, Senseo, L'Or) a
annoncé mercredi qu'il allait
fusionner son activité café avec
celle du numéro deux, l'américain
Mondelz (ex-Kraft), propriétaire
de marques comme Jacqui Vabou,
Maxwell House ou Carte Noire. Les
deux géants vont créer une société,
 baptisée Jacobs Douwe Egberts,
qui sera détenue à 51 % par le holding
qui contrôle DEMB et à 49 % par
Mondelz. À l'issue de l'opération,
le groupe opérera dans une
somme de 5 milliards de dollars

(3,6 milliards d'euros). Basé aux
Pays-Bas, le nouvel ensemble repré-
sente un chiffre d'affaires annuel
de près de 5,5 milliards d'euros et
compte 28 usines dans le monde.
La société « va probablement deve-
nir un formidable concurrent pour
Nestlé », estime Jeff Stent, analyste
chez Exane BNP Paribas, cité
par Bloomberg. L'entreprise
de café roulera un peu plus de
16,3 % du marché mondial du café
contre 22,7 % pour Nestlé, selon
Euromonitor. « Cette opération va
nous permettre de nous positionner
en challenger crédible du numéro un
mondial », estime Pierre Laubies,
PDG de DEMB 1753 depuis septem-
bre et dirigeant du futur ensemble.

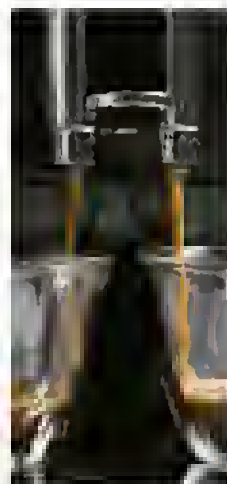
Une complémentarité
de marchés
DEMB et Mondelz ont mis
en avant leur complémentarité.
Le premier bénéficie d'une forte
présence dans le nord de l'Europe,
les pays du Benelux et du Brésil, tan-
dis que le second est très implanté
en Allemagne, en France et en
Europe de l'Est.

Les deux seules ne se vendent
pas à l'exportation d'échelle
d'importantes synergies en matière

d'achat. « Nous travaillons dans la
durée avec nos fournisseurs et nous
ne sommes pas intéressés par des
gains de court terme. Notre projet est
un projet de croissance, basé sur
des complémentarités de marchés,
ce n'est pas un projet basé sur des
économies d'échelle », a expliqué le
patron de DEMB 1753, Prudent, le
groupe néerlandais s'est refusé à donner
des objectifs de croissance pour le
nouvel ensemble, se bornant à
viser une progression plus rapide
que celle du marché (+ 3 % en 2013).

Ce rapprochement du numéro
deux et trois mondial pour aller
vers le premier est une opération de
concurrence ? « Comparer l'un de nos
complémentarités géographiques,
les zones de recouvrement sont faibles.
La France en est une. Mais nous
n'hésiterons pas à être proactifs afin
de trouver des solutions satisfaisantes
pour la Commission européenne
et les autorités de la concurrence »,
indique Pierre Laubies.

Né de la scission de l'américain
Sarah Lee en 2012, DEMB a fait un
bon parcours en bourse, jugé peu
convaincant, avant d'être racheté
pour 9,6 milliards de dollars par le
holding de la riche famille
allemande Reimann (des parfums



La nouvelle entité Jacobs
Douwe Egberts devrait
représenter un peu plus de 16,3 %
du marché mondial. Photo DR

Coty, Jimmy Choo, Bally). Avec des
marques de café comme Douwe
Egberts, Maison du Café, Senseo
et Pilab, ainsi que la marque de thé
Pirker, DEMB 1753 a généré un
chiffre d'affaires de 2,5 milliards
d'euros l'an dernier. De son côté, le
groupe d'alimentation Mondelez
réalise 17 % de ses revenus dans le
café, soit un montant de 2,9 mil-
liards d'euros en 2013. ■

RÉSULTATS ANNUELS D'ALSTOM

1^{er} avril 2013 – 31 mars 2014



CALENDRIER FINANCIER 2014

- 1^{er} juillet
Assemblée Générale
- 23 juillet
Comptes et chiffre
d'affaires du premier trimestre
pour l'exercice 2014/15
- 5 novembre
Résultats du premier semestre
pour l'exercice 2014/15

CROISSANCE ORGANIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET STABILITÉ DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Alstom a enregistré des commandes de 21,5 milliards d'euros, en baisse de 10 % par rapport à l'exercice 2012/13, avec une performance commerciale meilleure au second semestre. Le chiffre d'affaires a progressé de 4 % en données comparables, porté principalement par la croissance de Transport et de Renewable Power. La marge opérationnelle, à 7 %, a notamment bénéficié d'un mix favorable chez Thermal Power, de la poursuite de l'amélioration des résultats chez Transport et de l'impact du plan de performance « Dedicated to Excellence ». Le cash-flow libre a été positif au second semestre, compensant partiellement le montant négatif du premier semestre. Alstom a reçu fin avril une offre ferme de General Electric relative à l'acquisition de ses activités Énergie (Power et Grid). Le Groupe s'est par ailleurs réservé le droit de prendre en compte des offres non sollicitées qui seraient jugées meilleures. Si ce projet était approuvé et mené à bien, Alstom se concentrerait sur ses activités dans le domaine du transport.

Patrick Kron, Président-Directeur Général d'Alstom



Retrouvez l'intégralité des résultats annuels
sur notre site Internet depuis votre ordinateur,
tablettes ou mobiles sur www.alstom.com

Informations actionnaires :
➔ N° Vert 0 800 50 90 51

ALSTOM
Shaping the future

Champion, le PSG doit revoir son financement et son train de vie

- L'UEFA devrait annoncer aujourd'hui ses sanctions relatives aux comptes du club parisien.
- Elles contrecarrent son développement en remettant en cause son financement.

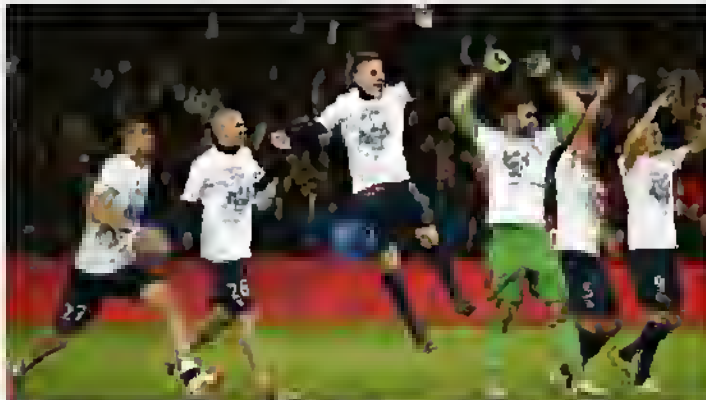
SPORT

Christophe Pellerse
cpellerse@lesechos.fr

Le Paris Saint-Germain (PSG) a un peu mal à la tête mais cela n'a rien à voir avec le championnat. Ayant accompagné son deuxième titre de champion de France de Ligue 1, obtenu mercredi au terme de la 34^e journée de championnat, le club de football parisien, qui prépare déjà sa saison 2014-2015, a en effet un sonnet de taille : sa spirale financière monte en puissance, amorcée depuis sa reprise. Il y a bientôt trois ans, par le fonds Qatar Sports Investments (QSI), est contrarié par les autorités européennes du foot.

Comme attend (voir Les Echos de 30 avril), le PSG mais le Qatar ne change pas aux sanctions de la chambre d'instruction de l'instance de contrôle financier des clubs (CFCF) de l'UEFA, laquelle confie à l'IFCFC l'application de son dispositif de fair-play financier visant à endiguer le déficit chronique des clubs professionnels. Ces sanctions, d'ores et déjà acceptées par le PSG, pourraient être officialisées vendredi en fin d'après-midi. Elles sont de quatre ordres, a révélé « L'Équipe » : amendes ; encadrement de la masse salariale ; restrictions au recrutement ; enfin, limitation du nombre de joueurs inscrits en Ligue des champions (voir encadré). Au-delà de ces mesures, handicaps s'agissant d'un club voulant remporter la prestigieuse Ligue des champions, et le réajustement de PSG qui est fragilisé.

L'IFCFC a en effet divisé par deux la valeur de son « budget d'image »



Le PSG fête sa victoire le 7 mai dernier pour son deuxième titre d'affilée de champion de France de Ligue 1. Mais l'équilibre du club parisien est menacé par des sanctions handicapantes. Photo France 3/AFAP

passé par l'Antité de tourisme du Qatar (QTA, Qatar Tourism Authority), la ramenant à environ 100 millions d'euros. L'instance l'a alignée sur les montants constatés chez les grands clubs européens, à l'application de la notion de « juste valeur ». Par voie de conséquence, les comptes de PSG, quasiment à l'équilibre au regard des règles comptables de la DNG, l'organisme contrôlant les finances des clubs français, viront au rouge au vu des règles de l'UEFA. Au titre de la saison 2012-2013, pour laquelle ses comptes sont disponibles, le PSG affiche une perte d'exploitation hors transferts de 7,5 millions d'euros et un déficit net de 3,5 millions, selon le document annuel estampillé DNG. Le club parisien, dont les revenus étaient jusqu'alors alimentés pour moitié

environ par la QTA, n'est d'autant plus sous pression, que son déficit d'exploitation autorisé par l'IFCFC au titre de la prochaine saison sera de 30 millions d'euros, et non pas de 45 millions comme le prévoit le fair-play financier.

Projet d'un club à dimension planétaire

En résumé, le PSG doit réduire son train de vie sachant qu'il ne manque pas de projets d'investissement dans le cadre de l'édification d'un club à dimension planétaire : nouveau centre de formation, modernisation du Parc des Princes, entre autres.

Son nouveau statut lui permet toutefois de compter sur l'aggravation des recettes relevant du sponsoring, prolongé jusqu'en

2022, son contrat avec Nike lui rapporte ainsi 20 à 30 millions d'euros par saison (objectif affiché par le club) de 6,5 millions auparavant. De même, le PSG perçoit désormais 20 à 25 millions annuellement, soit 4 à 5 fois plus, avec l'allongement de 5 saisons – jusqu'en fin 2018-2019 – de son partenariat avec Emirates. Il peut également compter sur la hausse de ses revenus du fait de l'accroissement du nombre de places VIP au Parc des Princes.

Lire l'éditorial de David Berroch Page 9

Le PSG veut du Qatar sur les Echos.fr/dossier

4 types de sanction

● **Amende**
L'organisme chargé de l'application de fair-play financier de l'UEFA aurait décidé de retenir environ 60 millions d'euros sur trois ans – soit 20 millions par an – sur les versements liés aux droits télé et aux primes de résultat en Ligue des champions.

● **Encadrement de la masse salariale**
Elle serait plafonnée à son niveau actuel, soit autour de 230 millions d'euros.

● **Restrictions au recrutement**
Le PSG ne pourrait recruter au cours de la mercato estivale 2014 qu'un seul joueur, pour un montant maximal de 60 millions d'euros. Ceux qui rêvent de voir Messi à Paris devront patienter. En outre, si le club recrutait un grand joueur pour 80 millions, il ne pourrait pas augmenter sa masse salariale. Corrélation : Par ailleurs, tout autre recrutement est soumis à une vente préalable. A priori, le PSG n'aurait toutefois aucune vente de joueur majeure programmée pour cet été.

● **Limitation du nombre de joueurs inscrits en Ligue des champions**
Le PSG ne peut pas inscrire que 21 joueurs contre 25 normalement. Entre les éventuelles blessures et la quota de joueurs formés (8), sans parler des pleins temps, suspensions, sa campagne 2014-2015 en Ligue des champions s'annonce compliquée.

La tension monte entre Adidas et ses actionnaires

ÉQUIPEMENTS DE SPORT

Le patron du groupe a dû défendre son bilan en assemblée.

Jean-Philippe Lacour
jlacour@lesechos.fr
— Correspondant à Francfort

L'assemblée générale d'Adidas a été hier l'occasion d'une explication tendue entre des actionnaires et le patron du groupe, Herbert Hainer. Ce dernier s'en est pris à la « manœuvre » de l'allemand Union Investment, qui entend « réveiller » l'équipementier sportif de sa prétendue léthargie, tandis que l'écart se creuse côté performances avec l'américain Nike. « Venez me voir la prochaine fois pour qu'on en discute, au lieu de vous répandre dans les médias », a lancé le patron d'Adidas à Ingo Speich, le représentant du fonds.

« L'éclat d'Adidas ternit à l'ombre de tout-puissant concurrent Nike », avait martelé le premier actionnaire critique. « On ne peut pas parler d'une course-poursuite », a rétorqué de son côté Gerhard Jäger, de l'association de minoritaires S&K. Au nom de DSW, une autre association d'actionnaires, Daniela Bergold a exigé quant à elle de la clarté sur la stratégie de Reebok, l'écumeur en difficulté.

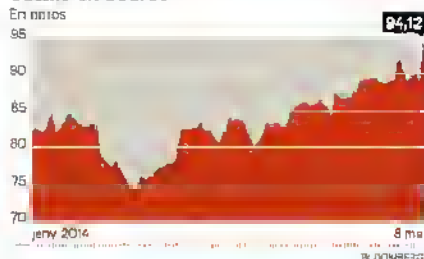
« L'éclat d'Adidas ternit à l'ombre de tout-puissant concurrent Nike »
INGO SPEICH
Union Investment

Selon Ingo Speich, les marchés ont déjà rendu leur jugement : l'action d'Adidas accuse un retard de performance de 16 % sur les douze derniers mois par rapport au DAX et à Nike. Autre grief, la marge opérationnelle, de 8,7 % l'an dernier, est largement en retrait de celle de Nike (13 %) et de celle du canadien Lululemon (près de 30 %). Reebok, la filiale dans les fitness d'Adidas, n'a en outre rien rapporté depuis 2006 aux actionnaires. Et même dans le domaine du foot, Nike, encore lui, risque un jour de détrôner Adidas du leadership.

Des torrents de critiques. En réponse à ce torrent de critiques, Herbert Hainer a dégringolé son tour des chiffres laissant apparaître son action sous son meilleur jour. Résultats net record en 2013, dividende en hausse, descendant complet. Sur cinq ans, l'action d'Adidas fait mieux que celle de son premier concurrent, a-t-il observé. « Comme investissement sur le long terme, vous devriez être heureux », a lancé le Bavarois sous les applaudissements.

Mais il y a un point sur lequel actionnaires et dirigeants d'Adidas ont semblé d'accord. Malgré la Coupe du monde, l'année 2014 sera d'office la plus mauvaise de l'histoire d'Adidas. Le chiffre d'affaires 2014 sera inférieur à celui de 2013. Le chiffre d'affaires 2015 sera inférieur à celui de 2014. Le chiffre d'affaires 2016 sera inférieur à celui de 2015. Le chiffre d'affaires 2017 sera inférieur à celui de 2016. Le chiffre d'affaires 2018 sera inférieur à celui de 2017. Le chiffre d'affaires 2019 sera inférieur à celui de 2018. Le chiffre d'affaires 2020 sera inférieur à celui de 2019. Le chiffre d'affaires 2021 sera inférieur à celui de 2020. Le chiffre d'affaires 2022 sera inférieur à celui de 2021. Le chiffre d'affaires 2023 sera inférieur à celui de 2022. Le chiffre d'affaires 2024 sera inférieur à celui de 2023. Le chiffre d'affaires 2025 sera inférieur à celui de 2024. Le chiffre d'affaires 2026 sera inférieur à celui de 2025. Le chiffre d'affaires 2027 sera inférieur à celui de 2026. Le chiffre d'affaires 2028 sera inférieur à celui de 2027. Le chiffre d'affaires 2029 sera inférieur à celui de 2028. Le chiffre d'affaires 2030 sera inférieur à celui de 2029. Le chiffre d'affaires 2031 sera inférieur à celui de 2030. Le chiffre d'affaires 2032 sera inférieur à celui de 2031. Le chiffre d'affaires 2033 sera inférieur à celui de 2032. Le chiffre d'affaires 2034 sera inférieur à celui de 2033. Le chiffre d'affaires 2035 sera inférieur à celui de 2034. Le chiffre d'affaires 2036 sera inférieur à celui de 2035. Le chiffre d'affaires 2037 sera inférieur à celui de 2036. Le chiffre d'affaires 2038 sera inférieur à celui de 2037. Le chiffre d'affaires 2039 sera inférieur à celui de 2038. Le chiffre d'affaires 2040 sera inférieur à celui de 2039. Le chiffre d'affaires 2041 sera inférieur à celui de 2040. Le chiffre d'affaires 2042 sera inférieur à celui de 2041. Le chiffre d'affaires 2043 sera inférieur à celui de 2042. Le chiffre d'affaires 2044 sera inférieur à celui de 2043. Le chiffre d'affaires 2045 sera inférieur à celui de 2044. Le chiffre d'affaires 2046 sera inférieur à celui de 2045. Le chiffre d'affaires 2047 sera inférieur à celui de 2046. Le chiffre d'affaires 2048 sera inférieur à celui de 2047. Le chiffre d'affaires 2049 sera inférieur à celui de 2048. Le chiffre d'affaires 2050 sera inférieur à celui de 2049. Le chiffre d'affaires 2051 sera inférieur à celui de 2050. Le chiffre d'affaires 2052 sera inférieur à celui de 2051. Le chiffre d'affaires 2053 sera inférieur à celui de 2052. Le chiffre d'affaires 2054 sera inférieur à celui de 2053. Le chiffre d'affaires 2055 sera inférieur à celui de 2054. Le chiffre d'affaires 2056 sera inférieur à celui de 2055. Le chiffre d'affaires 2057 sera inférieur à celui de 2056. Le chiffre d'affaires 2058 sera inférieur à celui de 2057. Le chiffre d'affaires 2059 sera inférieur à celui de 2058. Le chiffre d'affaires 2060 sera inférieur à celui de 2059. Le chiffre d'affaires 2061 sera inférieur à celui de 2060. Le chiffre d'affaires 2062 sera inférieur à celui de 2061. Le chiffre d'affaires 2063 sera inférieur à celui de 2062. Le chiffre d'affaires 2064 sera inférieur à celui de 2063. Le chiffre d'affaires 2065 sera inférieur à celui de 2064. Le chiffre d'affaires 2066 sera inférieur à celui de 2065. Le chiffre d'affaires 2067 sera inférieur à celui de 2066. Le chiffre d'affaires 2068 sera inférieur à celui de 2067. Le chiffre d'affaires 2069 sera inférieur à celui de 2068. Le chiffre d'affaires 2070 sera inférieur à celui de 2069. Le chiffre d'affaires 2071 sera inférieur à celui de 2070. Le chiffre d'affaires 2072 sera inférieur à celui de 2071. Le chiffre d'affaires 2073 sera inférieur à celui de 2072. Le chiffre d'affaires 2074 sera inférieur à celui de 2073. Le chiffre d'affaires 2075 sera inférieur à celui de 2074. Le chiffre d'affaires 2076 sera inférieur à celui de 2075. Le chiffre d'affaires 2077 sera inférieur à celui de 2076. Le chiffre d'affaires 2078 sera inférieur à celui de 2077. Le chiffre d'affaires 2079 sera inférieur à celui de 2078. Le chiffre d'affaires 2080 sera inférieur à celui de 2079. Le chiffre d'affaires 2081 sera inférieur à celui de 2080. Le chiffre d'affaires 2082 sera inférieur à celui de 2081. Le chiffre d'affaires 2083 sera inférieur à celui de 2082. Le chiffre d'affaires 2084 sera inférieur à celui de 2083. Le chiffre d'affaires 2085 sera inférieur à celui de 2084. Le chiffre d'affaires 2086 sera inférieur à celui de 2085. Le chiffre d'affaires 2087 sera inférieur à celui de 2086. Le chiffre d'affaires 2088 sera inférieur à celui de 2087. Le chiffre d'affaires 2089 sera inférieur à celui de 2088. Le chiffre d'affaires 2090 sera inférieur à celui de 2089. Le chiffre d'affaires 2091 sera inférieur à celui de 2090. Le chiffre d'affaires 2092 sera inférieur à celui de 2091. Le chiffre d'affaires 2093 sera inférieur à celui de 2092. Le chiffre d'affaires 2094 sera inférieur à celui de 2093. Le chiffre d'affaires 2095 sera inférieur à celui de 2094. Le chiffre d'affaires 2096 sera inférieur à celui de 2095. Le chiffre d'affaires 2097 sera inférieur à celui de 2096. Le chiffre d'affaires 2098 sera inférieur à celui de 2097. Le chiffre d'affaires 2099 sera inférieur à celui de 2098. Le chiffre d'affaires 2100 sera inférieur à celui de 2099. Le chiffre d'affaires 2101 sera inférieur à celui de 2100. Le chiffre d'affaires 2102 sera inférieur à celui de 2101. Le chiffre d'affaires 2103 sera inférieur à celui de 2102. Le chiffre d'affaires 2104 sera inférieur à celui de 2103. Le chiffre d'affaires 2105 sera inférieur à celui de 2104. Le chiffre d'affaires 2106 sera inférieur à celui de 2105. Le chiffre d'affaires 2107 sera inférieur à celui de 2106. Le chiffre d'affaires 2108 sera inférieur à celui de 2107. Le chiffre d'affaires 2109 sera inférieur à celui de 2108. Le chiffre d'affaires 2110 sera inférieur à celui de 2109. Le chiffre d'affaires 2111 sera inférieur à celui de 2110. Le chiffre d'affaires 2112 sera inférieur à celui de 2111. Le chiffre d'affaires 2113 sera inférieur à celui de 2112. Le chiffre d'affaires 2114 sera inférieur à celui de 2113. Le chiffre d'affaires 2115 sera inférieur à celui de 2114. Le chiffre d'affaires 2116 sera inférieur à celui de 2115. Le chiffre d'affaires 2117 sera inférieur à celui de 2116. Le chiffre d'affaires 2118 sera inférieur à celui de 2117. Le chiffre d'affaires 2119 sera inférieur à celui de 2118. Le chiffre d'affaires 2120 sera inférieur à celui de 2119. Le chiffre d'affaires 2121 sera inférieur à celui de 2120. Le chiffre d'affaires 2122 sera inférieur à celui de 2121. Le chiffre d'affaires 2123 sera inférieur à celui de 2122. Le chiffre d'affaires 2124 sera inférieur à celui de 2123. Le chiffre d'affaires 2125 sera inférieur à celui de 2124. Le chiffre d'affaires 2126 sera inférieur à celui de 2125. Le chiffre d'affaires 2127 sera inférieur à celui de 2126. Le chiffre d'affaires 2128 sera inférieur à celui de 2127. Le chiffre d'affaires 2129 sera inférieur à celui de 2128. Le chiffre d'affaires 2130 sera inférieur à celui de 2129. Le chiffre d'affaires 2131 sera inférieur à celui de 2130. Le chiffre d'affaires 2132 sera inférieur à celui de 2131. Le chiffre d'affaires 2133 sera inférieur à celui de 2132. Le chiffre d'affaires 2134 sera inférieur à celui de 2133. Le chiffre d'affaires 2135 sera inférieur à celui de 2134. Le chiffre d'affaires 2136 sera inférieur à celui de 2135. Le chiffre d'affaires 2137 sera inférieur à celui de 2136. Le chiffre d'affaires 2138 sera inférieur à celui de 2137. Le chiffre d'affaires 2139 sera inférieur à celui de 2138. Le chiffre d'affaires 2140 sera inférieur à celui de 2139. Le chiffre d'affaires 2141 sera inférieur à celui de 2140. Le chiffre d'affaires 2142 sera inférieur à celui de 2141. Le chiffre d'affaires 2143 sera inférieur à celui de 2142. Le chiffre d'affaires 2144 sera inférieur à celui de 2143. Le chiffre d'affaires 2145 sera inférieur à celui de 2144. Le chiffre d'affaires 2146 sera inférieur à celui de 2145. Le chiffre d'affaires 2147 sera inférieur à celui de 2146. Le chiffre d'affaires 2148 sera inférieur à celui de 2147. Le chiffre d'affaires 2149 sera inférieur à celui de 2148. Le chiffre d'affaires 2150 sera inférieur à celui de 2149. Le chiffre d'affaires 2151 sera inférieur à celui de 2150. Le chiffre d'affaires 2152 sera inférieur à celui de 2151. Le chiffre d'affaires 2153 sera inférieur à celui de 2152. Le chiffre d'affaires 2154 sera inférieur à celui de 2153. Le chiffre d'affaires 2155 sera inférieur à celui de 2154. Le chiffre d'affaires 2156 sera inférieur à celui de 2155. Le chiffre d'affaires 2157 sera inférieur à celui de 2156. Le chiffre d'affaires 2158 sera inférieur à celui de 2157. Le chiffre d'affaires 2159 sera inférieur à celui de 2158. Le chiffre d'affaires 2160 sera inférieur à celui de 2159. Le chiffre d'affaires 2161 sera inférieur à celui de 2160. Le chiffre d'affaires 2162 sera inférieur à celui de 2161. Le chiffre d'affaires 2163 sera inférieur à celui de 2162. Le chiffre d'affaires 2164 sera inférieur à celui de 2163. Le chiffre d'affaires 2165 sera inférieur à celui de 2164. Le chiffre d'affaires 2166 sera inférieur à celui de 2165. Le chiffre d'affaires 2167 sera inférieur à celui de 2166. Le chiffre d'affaires 2168 sera inférieur à celui de 2167. Le chiffre d'affaires 2169 sera inférieur à celui de 2168. Le chiffre d'affaires 2170 sera inférieur à celui de 2169. Le chiffre d'affaires 2171 sera inférieur à celui de 2170. Le chiffre d'affaires 2172 sera inférieur à celui de 2171. Le chiffre d'affaires 2173 sera inférieur à celui de 2172. Le chiffre d'affaires 2174 sera inférieur à celui de 2173. Le chiffre d'affaires 2175 sera inférieur à celui de 2174. Le chiffre d'affaires 2176 sera inférieur à celui de 2175. Le chiffre d'affaires 2177 sera inférieur à celui de 2176. Le chiffre d'affaires 2178 sera inférieur à celui de 2177. Le chiffre d'affaires 2179 sera inférieur à celui de 2178. Le chiffre d'affaires 2180 sera inférieur à celui de 2179. Le chiffre d'affaires 2181 sera inférieur à celui de 2180. Le chiffre d'affaires 2182 sera inférieur à celui de 2181. Le chiffre d'affaires 2183 sera inférieur à celui de 2182. Le chiffre d'affaires 2184 sera inférieur à celui de 2183. Le chiffre d'affaires 2185 sera inférieur à celui de 2184. Le chiffre d'affaires 2186 sera inférieur à celui de 2185. Le chiffre d'affaires 2187 sera inférieur à celui de 2186. Le chiffre d'affaires 2188 sera inférieur à celui de 2187. Le chiffre d'affaires 2189 sera inférieur à celui de 2188. Le chiffre d'affaires 2190 sera inférieur à celui de 2189. Le chiffre d'affaires 2191 sera inférieur à celui de 2190. Le chiffre d'affaires 2192 sera inférieur à celui de 2191. Le chiffre d'affaires 2193 sera inférieur à celui de 2192. Le chiffre d'affaires 2194 sera inférieur à celui de 2193. Le chiffre d'affaires 2195 sera inférieur à celui de 2194. Le chiffre d'affaires 2196 sera inférieur à celui de 2195. Le chiffre d'affaires 2197 sera inférieur à celui de 2196. Le chiffre d'affaires 2198 sera inférieur à celui de 2197. Le chiffre d'affaires 2199 sera inférieur à celui de 2198. Le chiffre d'affaires 2200 sera inférieur à celui de 2199. Le chiffre d'affaires 2201 sera inférieur à celui de 2200. Le chiffre d'affaires 2202 sera inférieur à celui de 2201. Le chiffre d'affaires 2203 sera inférieur à celui de 2202. Le chiffre d'affaires 2204 sera inférieur à celui de 2203. Le chiffre d'affaires 2205 sera inférieur à celui de 2204. Le chiffre d'affaires 2206 sera inférieur à celui de 2205. Le chiffre d'affaires 2207 sera inférieur à celui de 2206. Le chiffre d'affaires 2208 sera inférieur à celui de 2207. Le chiffre d'affaires 2209 sera inférieur à celui de 2208. Le chiffre d'affaires 2210 sera inférieur à celui de 2209. Le chiffre d'affaires 2211 sera inférieur à celui de 2210. Le chiffre d'affaires 2212 sera inférieur à celui de 2211. Le chiffre d'affaires 2213 sera inférieur à celui de 2212. Le chiffre d'affaires 2214 sera inférieur à celui de 2213. Le chiffre d'affaires 2215 sera inférieur à celui de 2214. Le chiffre d'affaires 2216 sera inférieur à celui de 2215. Le chiffre d'affaires 2217 sera inférieur à celui de 2216. Le chiffre d'affaires 2218 sera inférieur à celui de 2217. Le chiffre d'affaires 2219 sera inférieur à celui de 2218. Le chiffre d'affaires 2220 sera inférieur à celui de 2219. Le chiffre d'affaires 2221 sera inférieur à celui de 2220. Le chiffre d'affaires 2222 sera inférieur à celui de 2221. Le chiffre d'affaires 2223 sera inférieur à celui de 2222. Le chiffre d'affaires 2224 sera inférieur à celui de 2223. Le chiffre d'affaires 2225 sera inférieur à celui de 2224. Le chiffre d'affaires 2226 sera inférieur à celui de 2225. Le chiffre d'affaires 2227 sera inférieur à celui de 2226. Le chiffre d'affaires 2228 sera inférieur à celui de 2227. Le chiffre d'affaires 2229 sera inférieur à celui de 2228. Le chiffre d'affaires 2230 sera inférieur à celui de 2229. Le chiffre d'affaires 2231 sera inférieur à celui de 2230. Le chiffre d'affaires 2232 sera inférieur à celui de 2231. Le chiffre d'affaires 2233 sera inférieur à celui de 2232. Le chiffre d'affaires 2234 sera inférieur à celui de 2233. Le chiffre d'affaires 2235 sera inférieur à celui de 2234. Le chiffre d'affaires 2236 sera inférieur à celui de 2235. Le chiffre d'affaires 2237 sera inférieur à celui de 2236. Le chiffre d'affaires 2238 sera inférieur à celui de 2237. Le chiffre d'affaires 2239 sera inférieur à celui de 2238. Le chiffre d'affaires 2240 sera inférieur à celui de 2239. Le chiffre d'affaires 2241 sera inférieur à celui de 2240. Le chiffre d'affaires 2242 sera inférieur à celui de 2241. Le chiffre d'affaires 2243 sera inférieur à celui de 2242. Le chiffre d'affaires 2244 sera inférieur à celui de 2243. Le chiffre d'affaires 2245 sera inférieur à celui de 2244. Le chiffre d'affaires 2246 sera inférieur à celui de 2245. Le chiffre d'affaires 2247 sera inférieur à celui de 2246. Le chiffre d'affaires 2248 sera inférieur à celui de 2247. Le chiffre d'affaires 2249 sera inférieur à celui de 2248. Le chiffre d'affaires 2250 sera inférieur à celui de 2249. Le chiffre d'affaires 2251 sera inférieur à celui de 2250. Le chiffre d'affaires 2252 sera inférieur à celui de 2251. Le chiffre d'affaires 2253 sera inférieur à celui de 2252. Le chiffre d'affaires 2254 sera inférieur à celui de 2253. Le chiffre d'affaires 2255 sera inférieur à celui de 2254. Le chiffre d'affaires 2256 sera inférieur à celui de 2255. Le chiffre d'affaires 2257 sera inférieur à celui de 2256. Le chiffre d'affaires 2258 sera inférieur à celui de 2257. Le chiffre d'affaires 2259 sera inférieur à celui de 2258. Le chiffre d'affaires 2260 sera inférieur à celui de 2259. Le chiffre d'affaires 2261 sera inférieur à celui de 2260. Le chiffre d'affaires 2262 sera inférieur à celui de 2261. Le chiffre d'affaires 2263 sera inférieur à celui de 2262. Le chiffre d'affaires 2264 sera inférieur à celui de 2263. Le chiffre d'affaires 2265 sera inférieur à celui de 2264. Le chiffre d'affaires 2266 sera inférieur à celui de 2265. Le chiffre d'affaires 2267 sera inférieur à celui de 2266. Le chiffre d'affaires 2268 sera inférieur à celui de 2267. Le chiffre d'affaires 2269 sera inférieur à celui de 2268. Le chiffre d'affaires 2270 sera inférieur à celui de 2269. Le chiffre d'affaires 2271 sera inférieur à celui de 2270. Le chiffre d'affaires 2272 sera inférieur à celui de 2271. Le chiffre d'affaires 2273 sera inférieur à celui de 2272. Le chiffre d'affaires 2274 sera inférieur à celui de 2273. Le chiffre d'affaires 2275 sera inférieur à celui de 2274. Le chiffre d'affaires 2276 sera inférieur à celui de 2275. Le chiffre d'affaires 2277 sera inférieur à celui de 2276. Le chiffre d'affaires 2278 sera inférieur à celui de 2277. Le chiffre d'affaires 2279 sera inférieur à celui de 2278. Le chiffre d'affaires 2280 sera inférieur à celui de 2279. Le chiffre d'affaires 2281 sera inférieur à celui de 2280. Le chiffre d'affaires 2282 sera inférieur à celui de 2281. Le chiffre d'affaires 2283 sera inférieur à celui de 2282. Le chiffre d'affaires 2284 sera inférieur à celui de 2283. Le chiffre d'affaires 2285 sera inférieur à celui de 2284. Le chiffre d'affaires 2286 sera inférieur à celui de 2285. Le chiffre d'affaires 2287 sera inférieur à celui de 2286. Le chiffre d'affaires 2288 sera inférieur à celui de 2287. Le chiffre d'affaires 2289 sera inférieur à celui de 2288. Le chiffre d'affaires 2290 sera inférieur à celui de 2289. Le chiffre d'affaires 2291 sera inférieur à celui de 2290. Le chiffre d'affaires 2292 sera inférieur à celui de 2291. Le chiffre d'affaires 2293 sera inférieur à celui de 2292. Le chiffre d'affaires 2294 sera inférieur à celui de 2293. Le chiffre d'affaires 2295 sera inférieur à celui de 2294. Le chiffre d'affaires 2296 sera inférieur à celui de 2295. Le chiffre d'affaires 2297 sera inférieur à celui de 2296. Le chiffre d'affaires 2298 sera inférieur à celui de 2297. Le chiffre d'affaires 2299 sera inférieur à celui de 2298. Le chiffre d'affaires 2300 sera inférieur à celui de 2299. Le chiffre d'affaires 2301 sera inférieur à celui de 2300. Le chiffre d'affaires 2302 sera inférieur à celui de 2301. Le chiffre d'affaires 2303 sera inférieur à celui de 2302. Le chiffre d'affaires 2304 sera inférieur à celui de 2303. Le chiffre d'affaires 2305 sera inférieur à celui de 2304. Le chiffre d'affaires 2306 sera inférieur à celui de 2305. Le chiffre d'affaires 2307 sera inférieur à celui de 2306. Le chiffre d'affaires 2308 sera inférieur à celui de 2307. Le chiffre d'affaires 2309 sera inférieur à celui de 2308. Le chiffre d'affaires 2310 sera inférieur à celui de 2309. Le chiffre d'affaires 2311 sera inférieur à celui de 2310. Le chiffre d'affaires 2312 sera inférieur à celui de 2311. Le chiffre d'affaires 2313 sera inférieur à celui de 2312. Le chiffre d'affaires 2314 sera inférieur à celui de 2313. Le chiffre d'affaires 2315 sera inférieur à celui de 2314. Le chiffre d'affaires 2316 sera inférieur à celui de 2315. Le chiffre d'affaires 2317 sera inférieur à celui de 2316. Le chiffre d'affaires 2318 sera inférieur à celui de 2317. Le chiffre d'affaires 2319 sera inférieur à celui de 2318. Le chiffre d'affaires 2320 sera inférieur à celui de 2319. Le chiffre d'affaires 2321 sera inférieur à celui de 2320. Le chiffre d'affaires 2322 sera inférieur à celui de 2321. Le chiffre d'affaires 2323 sera inférieur à celui de 2322. Le chiffre d'affaires 2324 sera inférieur à celui de 2323. Le chiffre d'affaires 2325 sera inférieur à celui de 2324. Le chiffre d'affaires 2326 sera inférieur à celui de 2325. Le chiffre d'affaires 2327 sera inférieur à celui de 2326. Le chiffre d'affaires 2328 sera inférieur à celui de 2327. Le chiffre d'affaires 2329 sera inférieur à celui de 2328. Le chiffre d'affaires 2330 sera inférieur à celui de 2329. Le chiffre d'affaires 2331 sera inférieur à celui de 2330. Le chiffre d'affaires 2332 sera inférieur à celui de 2331. Le chiffre d'affaires 2333 sera inférieur à celui de 2332. Le chiffre d'affaires 2334 sera inférieur à celui de 2333. Le chiffre d'affaires 2335 sera inférieur à celui de 2334. Le chiffre d'affaires 2336 sera inférieur à celui de 2335. Le chiffre d'affaires 2337 sera inférieur à celui de 2336. Le chiffre d'affaires 2338 sera inférieur à celui de 2337. Le chiffre d'affaires 2339 sera inférieur à celui de 2338. Le chiffre d'affaires 2340 sera inférieur à celui de 2339. Le chiffre d'affaires 2341 sera inférieur à celui de 2340. Le chiffre d'affaires 2342 sera inférieur à celui de 2341. Le chiffre d'affaires 2343 sera inférieur à celui de 2342. Le chiffre d'affaires 2344 sera inférieur à celui de 2343. Le chiffre d'affaires 2345 sera inférieur à celui de 2344. Le chiffre d'affaires 2346 sera inférieur à celui de 2345. Le chiffre d'affaires 2347 sera inférieur à celui de 2346. Le chiffre d'affaires 2348 sera inférieur à celui de 2347. Le chiffre d'affaires 2349 sera inférieur à celui de 2348. Le chiffre d'affaires 2350 sera inférieur à celui de 2349. Le chiffre d'affaires 2351 sera inférieur à celui de 2350. Le chiffre d'affaires 2352 sera inférieur à celui de 2351. Le chiffre d'affaires 2353 sera inférieur à celui de 2352. Le chiffre d'affaires 2354 sera inférieur à celui de 2353. Le chiffre d'affaires 2355 sera inférieur à celui de 2354. Le chiffre d'affaires 2356 sera inférieur à celui de 2355. Le chiffre d'affaires 2357 sera inférieur à celui de 2356. Le chiffre d'affaires 2358 sera inférieur à celui de 2357. Le chiffre d'affaires 2359 sera inférieur à celui de 2358. Le chiffre d'affaires 2360 sera inférieur à celui de 2359. Le chiffre d'affaires 2361 sera inférieur à celui de 2360. Le chiffre d'affaires 2362 sera inférieur à celui de 2361. Le chiffre d'affaires 2363 sera inférieur à celui de 2362. Le chiffre d'affaires 2364 sera inférieur à celui de 2363. Le chiffre d'affaires 2365 sera inférieur à celui de 2364. Le chiffre d'affaires 2366 sera inférieur à celui de 2365. Le chiffre d'affaires 2367 sera inférieur à celui de 2366. Le chiffre d'affaires 2368 sera inférieur à celui de 2367. Le chiffre d'affaires 2369 sera inférieur à celui de 2368. Le chiffre d'affaires 2370 sera inférieur à celui de 2369. Le chiffre d'affaires 2371 sera inférieur à celui de 2370. Le chiffre d'affaires 2372 sera inférieur à celui de 2371. Le chiffre d'affaires 2373 sera inférieur à celui de 2372. Le chiffre d'affaires 2374 sera inférieur à celui de 2373. Le chiffre d'affaires 2375 sera inférieur à celui de 2374. Le chiffre d'affaires 2376 sera inférieur à celui de 2375. Le chiffre d'affaires 2377 sera inférieur à celui de 2376. Le chiffre d'affaires 2378 sera inférieur à celui de 2377. Le chiffre d'affaires 2379 sera inférieur à celui de 2378. Le chiffre d'affaires 2380 sera inférieur à celui de 2379. Le chiffre d'affaires 2381 sera inférieur à celui de 2380. Le chiffre d'affaires 2382 sera inférieur à celui de 2381. Le chiffre d'affaires 2383 sera inférieur à celui de 2382. Le chiffre d'affaires 2384 sera inférieur à celui de 2383. Le chiffre d'affaires 2385 sera inférieur à celui de 2384. Le chiffre d'affaires 2386 sera inférieur à celui de 2385. Le chiffre d'affaires 2387 sera inférieur à celui de 2386. Le chiffre d'affaires 2388 sera inférieur à celui de 2387. Le chiffre d'affaires 2389 sera inférieur à celui de 2388. Le chiffre d'affaires 2390 sera inférieur à celui de 2389. Le chiffre d'affaires 2391 sera inférieur à celui de 2390. Le chiffre d'affaires 2392 sera inférieur à celui de 2391. Le chiffre d'affaires 2393 sera inférieur à celui de 2392. Le chiffre d'affaires 2394 sera inférieur à celui de 2393. Le chiffre d'affaires 2395 sera inférieur à celui de 2394. Le chiffre d'affaires 2396 sera inférieur à celui de 2395. Le chiffre d'affaires 2397 sera inférieur à celui de 2396. Le chiffre d'affaires 2398 sera inférieur à celui de 2397. Le chiffre d'affaires 2399 sera inférieur à celui de 2398. Le chiffre d'affaires 2400 sera inférieur à celui de 2399. Le chiffre d'affaires 2401 sera inférieur à celui de 2400. Le chiffre d'affaires 2402 sera inférieur à celui de 2401. Le chiffre d'affaires 2403 sera inférieur à celui de 2402. Le chiffre d'affaires 2404 sera inférieur à celui de 2403. Le chiffre d'affaires 2405 sera inférieur à celui de 2404. Le chiffre d'affaires 2406 sera inférieur à celui de 2405. Le chiffre d'affaires 2407 sera inférieur à celui de 2406. Le chiffre d'affaires 2408 sera inférieur à celui de 2407. Le chiffre d'affaires 2409 sera inférieur à celui de 2408. Le chiffre d'affaires 2410 sera inférieur à celui de 2409. Le chiffre d'affaires 2411 sera inférieur à celui de 2410. Le chiffre d'affaires 2412 sera inférieur à celui de 2411. Le chiffre d'affaires 2413 sera inférieur à celui de 2412. Le chiffre d'affaires 2414 sera inférieur à celui de 2413. Le chiffre d'affaires 2415 sera inférieur à celui de 2414. Le chiffre d'affaires 2416 sera inférieur à celui de 2415. Le chiffre d'affaires 2417 sera inférieur à celui de 2416. Le chiffre d'affaires 2418 sera inférieur à celui de 2417. Le chiffre d'affaires 2419 sera inférieur à celui de 2418. Le chiffre d'affaires 2420 sera inférieur à celui de 2419. Le chiffre d'affaires 2421 sera inférieur à celui de 2420. Le chiffre d'affaires 2422 sera inférieur à celui de 2421. Le chiffre d'affaires 2423 sera inférieur à celui de 2422. Le chiffre d'affaires 2424 sera inférieur à celui de 2423. Le chiffre d'affaires 2425 sera inférieur à celui de 2424. Le chiffre d'affaires 2426 sera inférieur à celui de 2425. Le chiffre d'affaires 2427 sera inférieur à celui de 2426. Le chiffre d'affaires 2428 sera inférieur à celui de 2427. Le chiffre d'affaires 2429 sera inférieur à celui de 2428. Le chiffre d'affaires 2430 sera inférieur à celui de 2429. Le chiffre d'affaires 2431 sera inférieur à celui de 2430. Le chiffre d'affaires 2432 sera inférieur à celui de 2431. Le chiffre d'affaires 2433 sera inférieur à celui de 2432. Le chiffre d'affaires 2434 sera inférieur à celui de 2433. Le chiffre d'affaires 2435 sera inférieur à celui de 2434. Le chiffre d'affaires 2436 sera inférieur à celui de 2435. Le chiffre d'affaires 2437 sera inférieur à celui de 2436. Le chiffre d'affaires 2438 sera inférieur à celui de 2437. Le chiffre d'affaires 2439 sera inférieur à celui de 2438. Le chiffre d'affaires 2440 sera inférieur à celui de 2439. Le chiffre d'affaires 2441 sera inférieur à celui de 2440. Le chiffre d'affaires 2442 sera inférieur à celui de 2441. Le chiffre d'affaires 2443 sera inférieur à celui de 2442. Le chiffre d'affaires 2444 sera inférieur à celui de 2443. Le chiffre d'affaires 2445 sera inférieur à celui de 2444. Le chiffre d'affaires 2446 sera inférieur à celui de 2445. Le chiffre d'affaires 2447 sera inférieur à celui de 2446. Le chiffre d'affaires 2448 sera inférieur à celui de 2447. Le chiffre d'affaires 2449 sera inférieur à celui de 2448

Casino en Bourse



Casino pourrait coter son pôle e-commerce d'ici à la fin de l'année

DISTRIBUTION

Le groupe a entamé le processus qui aboutira à la cotation sur le Nasdaq ou sur le Nyse.

Nom de code de la future entité : NewCo.

Antoine Boudet
aboudet@lesechos.fr

Les marchés l'avaient anticipé, propulsant l'action Casino à un plus haut historique, au-delà de 90 euros ; le distributeur français en a lancé le processus. Le groupe annonce, dans un communiqué publié mardi dans la nuit, « un projet de création d'un pôle d'activité e-commerce » qui « donnerait naissance à un acteur spécialisé de référence à l'échelle mondiale ». Une introduction en Bourse de cette entité « est envisagée sur le marché américain », poursuit le communiqué. Faut-il de précisions, le texte se contente d'évoquer un marché « où sont cotés de nombreux acteurs du secteur de la technologie Internet », il y a tout lieu de penser qu'il s'agit du Nasdaq à San Francisco ou du Nyse à New York.

Contacté, le groupe s'en tient aux termes du communiqué et se garde bien de donner des détails sur la future entité, dont le nom de code est « NewCo ». Pour cause, lancée avec pour banques conseil à ce stade J.P. Morgan et Morgan Stanley, l'opération va désormais être présentée aux conseils d'administration des différentes sociétés concernées qui auront à se prononcer sur le projet. Au Brésil, celui-ci sera examiné par des comités constitués d'administrateurs indépendants. Si les processus en jeu ont un commun, l'introduction en Bourse pourrait intervenir d'ici à la fin de l'année.

« NewCo », puisque c'est provisoirement son nom, est appelée à rassembler l'activité du Discount en France, pour un volume d'affaires de 1,5 milliard d'euros en 2013 (soit 2,1 milliards de dollars), celle de ses

sites lancés au début de cette année en Colombie, en Thaïlande et au Vietnam, et celui au Brésil du Nova, filiale à 52 % du Grupo Pao de Açúcar (GPA), premier distributeur alimentaire brésilien contrôlé par Casino, et à 44 % de Via Varejo, distributeur non alimentaire contrôlé par GPA.

4,1 milliards de dollars L'ensemble pèserait 4,1 milliards de dollars et se poserait comme un leader du e-commerce dans ces pays rassemblant 400 millions d'habitants et où l'ogre américain Amazon n'a pas conquis des positions d'incontestable numéro un. L'analyste expert reconnu du secteur américain J.P. Morgan, Jaime Vazquez, estime que la capitalisation boursière de cette entité pourrait atteindre « 6 milliards d'euros en 2015 », et celle « des parts détenues directement et indirectement par Casino environ 3,4 milliards, soit 35 % de son actual capitalisation boursière ».

Donner naissance à un acteur spécialisé de référence à l'échelle mondiale.

Jean-Charles Nouet, le PDG de Casino, a appuyé sur le bouton du projet, prévu de longue date, après avoir bouclé les dossiers pendents et émis le positif à l'capitalisme du groupe chez Franprix-Leader Price, GPA et Monoprix, toutes sociétés qu'il contrôle désormais sans ambiguïté. Il tablit pour séduire les investisseurs sur le Nasdaq – où il n'a été repris par les opérations successives des sociétés Internet dont celle, dernière en date, du chinois Alibaba – sur la forte croissance de l'activité des sites Internet du groupe qui s'appuient sur ses réseaux de magasins.

A l'exclusion de ceux lancés cette année bien sûr, ces sites dégagent des ROCE et Ebitda légèrement positifs. En outre, la future entité devrait générer des synergies, grâce à des économies d'échelle sur les achats notamment.

en bref
Pfizer-AstraZeneca : Londres demande plus de garanties

PHARMACIE — David Cameron, le Premier ministre du Royaume-Uni, a demandé des engagements plus forts du partenariat Pfizer sur la protection des activités domestiques du britannique AstraZeneca, que le groupe britannique propose de racheter pour 106 milliards de dollars. Il a même laissé la porte ouverte à une intervention du gouvernement en cas de recours à un « test d'intérêt national » pour l'opération. Pfizer promet que le Royaume-Uni dépensera 20 % dans les efforts de R&D du nouvel ensemble au moins pendant les cinq prochaines années, ce qui ne satisfait pas David Cameron.

A la peine en France, les magasins Dia sont à vendre

DISTRIBUTION

865 points de vente sont concernés, employant 7.000 salariés.

Carrefour et Casino seraient intéressés.

Philippe Bertrand
pbertrand@lesechos.fr

Cette fois, c'est officiel. Dia, numéro trois mondial du hard-discount derrière les allemands Lidl et Aldi avec 11,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 7.328 magasins en 2013, a confirmé hier à Madrid son intention de réduire sa filiale française qui compte 865 points de vente. Précisément, la société cotée à la Bourse de Madrid s'apprête à annoncer l'occasion de la publication de ses résultats trimestriels (lire ci-contre) qu'elle prévoit Dia France parmi les activités dites abandonnées et disponibles à la vente. Le groupe a lancé « toutes les actions opportunes pour vendre la totalité de son activité en France », qui a représenté 20 % de ses ventes au premier trimestre.

Pour le directeur général de Dia, Ricardo Currais, c'est finalement au terme d'une réflexion initiée en novembre, « la meilleure solution pour les employés, les franchisés et les actionnaires », par laquelle son retour, derrière deux fonds long terme dont Baillie Gifford, Groupe Arnault et Colony Capital, qui totalisent 10 % du capital, s'agit de la solution d'un Carrefour en 2011.

Dia France est victime du désamour des consommateurs français pour le hard discount, dont la part de marché dans la distribution alimentaire a, malgré la crise, reculé de 3 points (à 12 %) depuis 2009. Le réseau a vu ses ventes s'effondrer de 11 % l'an passé, à 1,8 milliard d'euros et fait état, selon les syndicats, d'une perte de 18 millions. « Dans l'Hexagone, l'enseigne n'a pas la taille critique nécessaire pour avoir des prix compétitifs et souffre d'une mauvaise logistique », estime un expert. Pour autant, l'exécutif brésilien d'exploitation de Dia France était encore positif en 2013 et la filiale dispose d'un portefeuille immobilier valorisé à 200 millions et de 150 millions supplémentaires de tréorerie. Avant de dire que les actionnaires du groupe Dia espèrent en outre tirer quelque chose.

Le Nord, peu porteur

Les analystes, qui plaignent sur le sujet depuis plusieurs mois que les nombreux magasins Dia courent, estiment la valeur de Dia France entre 300 et 400 millions d'euros. Le magasin spécialisé « LSA », qui sans citer de sources, a fait état d'un intérêt de la part de Carrefour Casino, auparavant, lui, la fourchette de 150 à 200 millions. Le représentant, il est vrai, opère la restructuration que le groupe Dia souhaite éviter de réaliser. Le délégué central CGT avançait mercredi à Reuters le chiffre de 200 magasins « au moins » ainsi que la fermeture d'entreprises. Soit 1.500 emplois menacés sur 7.000. Une note de Kepler Cheuvreux évoque, elle, la part du parc situé au nord de la France, qui ne serait pas rentable, soit 300 points de vente dont la fermeture coûterait 100 millions.

Malgré pour Dia France, le Nord est peu porteur, tel n'est pas le cas de Paris et du Sud-Est où les employeurs de l'enseigne sont de qualité et l'activité s'avère porteuse. Globalement, au moment où la guerre des



Dia France est victime du désamour des consommateurs français pour le hard-discount. Photo Pascal Stiller/REA

prix s'accroît encore entre les enseignes de distribution alimentaires en France, l'acquisition des 2 % de parts de marché détenues par Dia peut justifier d'y mettre le prix. Casino pourrait ainsi compléter son réseau Leader Price, et Carrefour son maillage de proximité. D'autres acteurs seraient intéressés. Si Dia ne réussissait pas à conclure d'un coup ses 865 magasins français, plutôt qu'une vente à la décapée, qui serait un donnen recours, des accords de partenariat avec d'autres enseignes pourraient faire figure d'alternative.

Résultats affectés par les taux de change

Hors France, Dia a enregistré au premier trimestre un bénéfice net de 40,1 millions d'euros, en hausse de 9,7%, pour un résultat d'exploitation en progression de 3,4%, à 109 millions. Le chiffre d'affaires du groupe espagnol de hard discount a toutefois baissé (-2,1%) à 2,13 milliards. En cause, notamment : des taux de change défavorables, que le bond des ventes de 27,3 % dans les marchés émergents n'a pas compensé. En Espagne, principal marché du groupe, les ventes ne parviennent à se maintenir qu'en raison de l'ouverture d'une nouvelle chaîne de droguerie, Clarif, mais baissent de 4,2 % à surface comparable.

**VISUALISER
LES RÉSEAUX
D'INFLUENCE
DES DIRIGEANTS
AVEC AUTANT
DE PRÉCISION
QUE LES ECHOS,**

**POURQUOI
NE PAS DEMANDER
AUX ECHOS ?**

Les Echos - BILANS GRATUITS -
Les Echos peuvent vous apporter beaucoup plus qu'un journal.

www.bilansgratuits.fr/cartographie

NOUVEAU : CARTOGRAPHIE D'UN DIRIGEANT

11,5

MILLIARDS D'EUROS

Le chiffre d'affaires de Dia, numéro trois mondial du hard-discount.

Toyota enregistre les plus gros profits de son histoire

AUTOMOBILE

Un record lié à la dépréciation de la devise japonaise.

Yann Rousseau (à Tokyo)
lesochosjapan@lesechos.fr

Jamais le plus grand constructeur automobile du monde n'aura gagné autant d'argent. Hier, Toyota a enregistré son plus gros profit de son histoire (16,4 milliards de yens) en hausse de 90 % sur un an. Un résultat qui marque un nouveau record dans l'histoire du groupe.

Jusqu'ici, les bénéfices de l'année 2007 servaient de référence ultime à la direction du constructeur qui a dû affronter entre ces deux sommets les conséquences de la crise financière et d'une grave campagne de rappels. « C'est une période de grandes épreuves », a rappelé, hier, Akio Toyoda, le président de Toyota, qui avait pris les comman-

des, en juin 2009, du groupe fondé en 1937 par son grand-père. « Mais aussi l'occasion de grands apprentissages. »

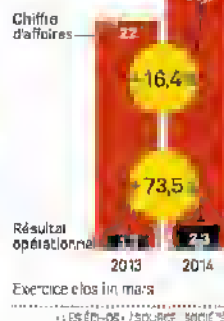
Pas d'euphorie chez Toyota. Affirmant qu'il avait, en temps, grand trop vite, le groupe se serait efforcé depuis de se concentrer sur le renforcement de la qualité de ses produits et sur l'amélioration de sa productivité. Il a tout de même été l'an dernier le premier constructeur de l'histoire à produire sur douze mois, toutes marques confondues, plus de 10 millions de véhicules.

Ces deux news spectaculaires ont généré toutes les attentes débordantes d'euphorie chez Toyota. « Nous sommes dans une phase critique de notre développement », a déclaré le président, qui rêve de générer sur les dix prochaines années une « croissance durable ».

« C'est à dire croire régulièrement que les choses vont bien », a-t-il expliqué avant d'oser une méta phrase bouddhiste. « Il s'agit de grandir comme un arbre de l'île de Yakushima. L'arbre s'élève chaque année plus haut et son tronc est plus fort », a soufflé Akio

Les chiffres clés de Toyota

En milliards de yens



Toyoda, sans toutefois dévoiler d'angle de développement à long terme pour faire face aux aléas du marché mondial.

Il a prévu que la demande dans les pays émergents avait perdu de son dynamisme et que les douze prochains mois allaient être man-

vants au Japon, où une large part des achats de voitures ont été faits avant la hausse de la TVA d'août dernier.

Trouver des moteurs de croissance

Le groupe doit pourtant se trouver des moteurs de croissance s'il veut tenir son niveau de bénéfices qui n'a été, pour l'essentiel, que le résultat d'une illusion comptable. Sur un an, le profit opérationnel du géant a bien progressé de 971 milliards de yens. Mais 93 % de cette somme - soit 900 milliards de yens - ont été générés par la dépréciation du yen. La valeur de la monnaie japonaise baissant, tous les revenus récupérés dans d'autres devises apparaissent mathématiquement plus importants dans les livres de compte.

Malgré une devise alphonse s'est stabilisée, Toyota admet que ses profits risquent de stagner. Il prévoit même une baisse de son profit net sur l'exercice fiscal 2015. Il devrait atteindre 1.750 milliards de yens (12,5 milliards d'euros), contre 1.823 milliards l'an dernier.

PSA donne une direction générale distincte à Citroën et DS

AUTOMOBILE

La Britannique Linda Jackson est nommée à la tête de Citroën.

Ingrid Fruerstein
ifruerstein@lesechos.fr

C'est la première réorganisation majeure chez PSA depuis la prise de pouvoir par Carlos Tavares en février. Le constructeur a annoncé mercredi la nomination de la Britannique Linda Jackson en tant que directrice générale de Citroën et d'Yves Bonnefont comme directeur

général de la marque DS. Pour la première fois, les deux filiales auront une direction générale séparée, dans une volonté de la part du nouveau président Carlos Tavares de faire de DS une marque distincte.

Les deux nouveaux DG remplaceront Fi édée le Banet, arrivé à la tête de Citroën en juillet 2009. Ce roulin des Peugeot rejoint le holding familial FFP, alors que la famille est en train de céder le contrôle du groupe. A l'origine, il était prévu qu'il soit remplacé par Yves Bonnefont, récemment nommé numéro deux de Citroën en plus de ses fonctions de directeur de la stratégie de PSA. Mais la décision de Carlos Tavares



Carlos Tavares veut faire de DS une marque à part. Photo PSA

de faire de DS une marque distincte a changé les projets initiaux.

L'arrivée de Linda Jackson, à la tête de Citroën, ainsi qu'à son côté exécutif, marque également une volonté d'accroître la diversité au sein de la direction de PSA. Le comex, doté de 14 membres, ne comptait aucune femme, et seulement deux étrangers, un Britannique et un Portugais. Fort de trente-sept ans d'expérience dans le secteur automobile, Linda Jackson a travaillé pendant vingt-sept ans pour le groupe MG Rover, avant sa

mise en faillite. Elle avait notamment dirigé sa filiale française pendant trois ans. En 2005, elle rejoint Citroën en tant que directrice financière en Grande-Bretagne, puis en France, avant de prendre la direction générale de la marque outre-Meuse. Ces nominations devaient être bientôt suivies d'annonces concernant les patrons de zone chez PSA (Chine et Asie du Sud-Est, Europe, Russie, Asie-Pacifique, Amérique latine, Moyen-Orient et Afrique). Un nouveau jeu de chaises musicales s'annonce.

Malgré un succès public, les Opéras s'inquiètent pour leurs financements

CULTURE

Leur fréquentation a progressé de 4 % depuis trois ans.

Grâce à une approche des publics comme la 8^e édition de Tous à l'Opéra.

Marline Robert
mrobert@lesechos.fr

En France, quelque 80 000 spectateurs devraient profiter de la 8^e édition de Tous à l'Opéra ce week-end, dont le parrain est le contre-ténor à la carrière fulgurante, Philippe Jaroussky. Près de 80 millions d'art lyrique de 20 pays y participeront, mais la France est la plus mobilisée avec 26 scènes à elle seule. Corolus Opéras présentent leurs coulisses : Bordeaux se situe de la contine, Rouen se consacre à la construction de décors, ou Clermont-Ferrand se

locaux fraîchement rénovés moyennant 18 millions d'euros. D'autres permettront d'assister à des répétitions (Nice, Reims, l'Opéra-Comique et l'Académie Louis-Jourvet à Paris), à un concert (Nancy, Orange, le Théâtre des Champs-Élysées...), ou à un ballet (Limoges, Toulouse, Toulon...). Chaque édition offre ainsi son lot d'initiatives insolites : karaoke lyrique à Lyon, opéra pour les juniors à Montpellier, vente de décors et costumes à Limoges, fabrication de maquettes de théâtres antiques à Dijon.

Paysage hétérogène
Tous les métiers nécessaires au fonctionnement d'un spectacle lyrique sont mobilisés. Sur les 6.700 emplois équivalents temps plein nécessaires au fonctionnement des 26 Opéras, 45 % sont artistiques, 36 % techniques, 19 % administratifs. Mais ces chiffres recouvrent des réalités diverses. En France, cinq maisons ont le statut d'Opéra national, treize sont au décès par l'Etat, mais la plupart sont soutenues par

Chiffres clés 2012

- Les produits de 25 Opéras étudiés par la ROF (donc Paris) représentent 543 millions d'euros, soit une hausse de 3 % par rapport à 2011. Les ventes et recettes propres progressent de 9,4 % et les subventions de 1 %.
- Hors Paris, les communes et intercommunalités versent 165 % des aides.

les collectivités locales. « Il y a donc de quoi s'inquiéter sur le devenir de certains, surtout dans les villes petites et moyennes », souligne Raymond Duffaut, directeur des Chrétiés d'Orange, dont les subventions ont été réduites l'an dernier.

La fréquentation des productions lyriques, en revanche, ne diminue pas. Elle a atteint 2,3 mil-

lions de spectateurs en 2012, en augmentation de 4 % sur les trois dernières années prises en compte. Et pour Philippe Jaroussky, il y a encore une large public potentiel. « J'ai sillonné le territoire et apprécié les savoir-faire de ces maisons, dont certains savent faire typiquement français. Mais il subsiste des chiffres concrets que je dois lutter », dit-il.

Cette année célèbre le 50^e anniversaire de la Réunion des Opéras de France, un centre de ressources qui fédère des maisons et emploie à élargir leur public. Déjà 20 % des spectateurs se retrouvent dans ces salles viennent pour la première fois assister à un opéra. Et selon Laurence Lambert-Collet, déléguée générale de la Réunion des Opéras de France (ROF), « de nos certaines institutions comme Bordeaux, les moins de 25 ans représentent le quart du public ». Pour Raymond Duffaut, il y a aussi « un vrai travail à mener sur les œuvres lyriques nouvelles, car il y a une frilosité pour les produire, pour les programmer, y compris à l'Opéra de Paris ».

marketing

Roquefort Société s'invite en cuisine

CAS D'ÉCOLE

La marque de Lactalis cherche à redynamiser les ventes de roquefort et à se rejoindre en s'adaptant à l'évolution des modes de consommation.

Guillaume Bédard
gbedard@lesechos.fr

Le produit lancé ce mois-ci par Roquefort Société s'adresse à des consommateurs habitués du fromage. Il n'est pas le persil bleu caractéristique du roquefort. Et se présente sous forme de tranches. Roquefort Société s'adresse en effet d'abord à un public n'ayant pas l'habitude de consommer du roquefort. Et doit lui donner envie d'apprécier un autre goût à ses croque-monsieur, pizzas ou hamburgers.

Pour sortir cette nouvelle référence fabriquée à partir de 20 % de roquefort associé à d'autres fromages de brebis, il a déjà fallu convaincre en interne. Car Roquefort Société bouillonne les habitudes. « C'est une manière de montrer que la marque sait allier tradition et modernité. Nous nous adaptons

légende de la marque, son origine. Nous voulons désormais l'inscrire à l'avant-garde des moments de consommation », précise Adrienne Paget-Gérard, directrice marketing de Lactalis AOC.

Autour de la notion de « quel sera votre prochain plaisir Société ? » et de jeux graphiques, le fromage se met en scène de multiples façons, glissé sur un morceau de pain ou utilisé comme ingrédient d'une recette plus sophistiquée. « Il fallait montrer que le produit est accessible au quotidien, qu'il peut se déguster de manière décomplexée et à tout âge », ajoute Virginie Honoré, directrice associée de l'agence DDB Paris qui a conçu la campagne. Le spot ne démarre pas moins dans les caves, précise-t-elle.

DONNER DES IDÉES
Sur le nouveau site internet de la marque, les recettes abondent et multiplient les chefs d'œuvre : pur temps à y consacrer, par plats, etc. L'industriel propose même des idées pour animer une soirée. « Il s'agit de montrer que la marque accompagne la consommation », remarque Anne-Julia Goutte, chef de groupe de Société.



Roquefort Société arrive sur un marché des tranchettes qui a doublé en six ans. Photo DR

à l'évolution des modes de consommation », remarque Christian Gendil, le directeur général de Lactalis AOC.

La marque, qui a célébré ses 150 ans en 2013, cherche à investir un créneau en pleine croissance. Le segment des tranchettes sur lequel arrive Roquefort Société a en effet doublé en six ans et continue à croître et de nouveaux consommateurs.

En revanche, la grande distribution, les ventes de roquefort traditionnel s'érodent d'environ 2 % par an dans les linéaires en libre-service, tandis que les rayons de fromages à la coupe se raréfient. Il est vrai que le zéro se comporte moins souvent qu'avant à la fois plaine de fromages et dessert. Pour s'adapter et ajuster ses stocks, Roquefort Société a d'ailleurs annoncé une baisse de sa production en 2014.

MODERNISER LA MARQUE

Société s'efforce donc de s'inscrire dans l'air du temps pour toucher une cible plus jeune et familiale. Il a adapté le logo dernier un nouveau ton publicitaire. « Grâce à nos précédentes communications, les consommateurs connaissent bien la

Le fabricant a aussi lancé en 2012 une sauce au roquefort. En revanche, la commercialisation de dés de roquefort prêts à utiliser a été arrêtée vis-à-vis du grand public, car les consommateurs avaient le sentiment de pouvoir les réaliser eux-mêmes à partir de cubes. L'offre perdure cependant en restauration collective.

ÉLARGIR L'OFFRE
Société, qui est le leader avec 41,3 % des volumes de roquefort vendus en libre-service en 2013 dans les grandes surfaces, doit à être présent sur tous les territoires. D'ailleurs, la nouveauté Roquefort Société s'adresse à tous les publics. De l'adulte arrivant en fin d'après-midi avec un coffret en édition limitée contenant le roquefort Cave des Templiers, qui n'est jusque-là commercialisé qu'en Aveyron. Et dont le savoir, corse, s'adresse plutôt aux amateurs de longue date du roquefort.

À NOTER
Un Français sur deux sait que le roquefort est fabriqué à partir de lait de brebis.

HIGH-TECH & MEDIAS

pixels



Café Digital reçoit Groupon France

Aux États-Unis, près de la moitié des bons de réduction Groupon sont désormais achetés sur mobile. Le président de la filiale française, Frank Zorn, mise donc sur la généralisation pour attirer l'immense majorité. La gastronomie et les voyages restent les secteurs préférés. **O** L'interview vidéo sur l'echo.fr



Laurence Engel va quitter la Rue de Valois

La directrice du cabinet d'Annie Lippert, ministre de la Culture et de la Communication, va quitter ses fonctions la semaine prochaine. Le nom de Jean-François Collin, actuel secrétaire général du ministère, émerge pour la remplacer. **O** A lire sur l'echo.fr

45,5 %

DE FORAITS LIBRES D'ENGAGEMENT
Sur 55 millions de forfaits mobiles en France fin mars (hors M2M), 25 millions sont sans engagement, soit 45,5 % du total selon l'ARcep. La hausse a atteint 9 points en un an, grâce à l'essor des offres low cost.

TF1 joue son va-tout pour faire passer LCI en gratuit

- La chaîne a longuement défendu sa demande de passage en gratuit devant le CSA, qui doit rendre sa décision entre fin juin et fin juillet.
- Elle estime que cela n'aura qu'un impact limité sur les audiences des autres chaînes d'information et sur leurs recettes publicitaires.

TÉLÉVISION

Grégoire Poussielgue
gpoussielgue@lesechos.fr

LCI connaît son sort avant la coupure estivale : devenir gratuite ou disparaître. Mercredi dernier, devant les neuf conseillers du Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA), la chaîne a défendu bec et ongles sa demande de passage sur la TNT gratuite, rendue possible, et sur seule décision du CSA, par la modification de la loi en fin d'année dernière. Créée en 1994 (elle fête ses 20 ans en juin), la chaîne et son propriétaire, TF1, avaient fait le choix de la TNT payante au début des années 2000. Une erreur qui a provoqué la quasi-disparition de LCI du paysage des chaînes d'info, au grand profit de BFM TV (lire ci-dessous).

Aujourd'hui, Nonce Paolini, PDG du groupe TF1, veut remettre les compteurs à zéro et démarrer une nouvelle vie pour LCI avec un projet baptisé « LCI 2015 » et largement présenté devant le CSA. En plus d'avoir fait personnellement le déplacement, le PDG de TF1 a fait valoir des arguments et a pu convaincre le CSA de « permettre à LCI de sortir du ghetto sans fin de la confidentialité ». Le PDG de TF1 a été à ses côtés la patronne de l'information de TF1, Catherine Nay, ainsi que les dirigeants de LCI Eric Revel et Eric Jaume.

Un dossier bien argumenté. Le premier argument, et le plus spectaculaire, relève du social : si LCI ne passe pas en gratuit, les 247 salariés de la chaîne (dont 111 journalistes) risquent de se retrouver. Nonce Paolini s'est défendu d'utiliser l'arme du chantage. Mettant en avant la réduction de ses ressources de la chaîne – notamment la principale, le contrat de distribution avec CanalSat (dont la valeur est passée de 15 à



Pour la première chaîne d'information en continu jamais créée en France, il s'agit cette fois de « sortir du ghetto sans fin de la confidentialité ». Photo: Hamilton/Réa

6,8 millions d'euros par an). Il estime que ce serait une décision purement rationnelle. « Si on considère que LCI n'a aucun recensement le 1^{er} janvier 2015, j'en tire les conséquences en tant que chef d'entreprise », a-t-il dit. Les dirigeants de LCI ont également tenu à minimiser les craintes mises en avant depuis plusieurs mois par Alain Weill, le président et fondateur de NextRadioTV, propriétaire de BFM TV. Pour TF1, étude d'impact à l'appui, l'arrivée de LCI en clair aura un impact limité à la fois sur l'audience des autres chaînes d'information gratuite et sur leurs recettes publicitaires.

« Le risque économique est du côté du groupe TF1. »
NONCE PAOLINI
PDG de TF1

Au passage, Alain Weill a été violemment attaqué par le président de TF1, accusé de vouloir défendre le « monopole » de BFM TV et d'utiliser les médias de son groupe à cette fin. « Le risque économique est du côté du groupe TF1, non du côté des deux chaînes solidement établies depuis dix ans », a plaidé le patron de TF1. Si LCI devient gratuite, la nouvelle LCI prévient l'équilibre en 2019, avec 52 millions d'euros de recettes (dont 39 millions de publicité). TF1 n'aurait pas voulu les mêmes vidéos : LCI a signé un accord avec le réseau des télévisions locales de France pour élargir des contenus, en cas de passage en gratuit. De quoi mettre du baume au cœur d'un CSA qui a toujours décliné, avec difficulté, l'implantation de chaînes locales en France. Il rendra sa décision entre fin juin et fin juillet. ■

Pour les chaînes de la TNT payante, la gratuité ou la mort



Planète +, la chaîne de documentaires de Canal+
La chaîne a également demandé sa diffusion gratuite sur la TNT et sera auditionnée le 3 juin par le CSA.

Paris Première, la chaîne haut de gamme de M6

Créée dès 1986, elle est prête à investir 30 millions d'euros si son passage en clair est validé. Elle sera auditionnée le 13 mai.



TF6 va disparaître à la fin de l'année

Ses deux actionnaires à 50 %, TF1 et M6, n'ont même pas tenté de la basculer en gratuit. À la fin de l'année, quatorze ans après sa création, elle fermera ses portes.



La lente descente aux enfers d'une chaîne pionnière

LCI a été la première chaîne d'information en continu en France. Mais le choc de la TNT payante par son actionnaire TF1 lui a été préjudiciable.

Nonce Paolini a joué cartes sur table mercredi devant le CSA, ne niant pas l'impasse stratégique dans laquelle se trouve LCI aujourd'hui. « Cette chaîne, qui avait dix ans d'avance, a dix ans de retard », a-t-il confié. LCI, au fil de l'histoire d'une chaîne pionnière dans le domaine de l'information, qui, victime d'une erreur d'appréciation suivie d'un mauvais concours de circonstances, se retrouve ringardisée aujourd'hui.

Tout avait pourtant bien commencé. En juin 1994, TF1 dépose- sère grande ment le monde de

l'information à la télévision en lançant LCI, acronyme de La Chaîne Info Information à la française des chaînes d'information en continu nées au début des années 1980 aux États-Unis, LCI constitue un pari un peu fou à l'époque : mettez les Français à l'heure de l'information en continu. Sa création répondait au besoin de CanalSat, le bouquet de chaînes thématiques lancé par Canal+ en 1992, d'avoir une chaîne d'information en continu pour compléter son offre. Deux hommes portèrent le projet LCI : Christian Dnoli, alors directeur général adjoint de TF1 et qui deviendra plus tard membre du CSA, et Jérôme Bellay, déjà à l'origine de France Info en 1987.

Très vite, le pari est gagné. Sadressant au public des CSP-, la chaîne trouve rapidement sa place

dans le paysage et joue parfaitement son rôle d'antichambre du « 20 H » de TF1. Ses comptes ne sont pas florissants, mais les quelques millions de pertes sont aisément absorbés par son actionnaire TF1. En novembre 1999, le lancement par Canal+ d'I-Télé, qui a du mal à trouver un positionnement éditorial, ne lui fait pas d'ombre.

Une erreur stratégique

La rupture intervient au début des années 2000. Quand le groupe TF1 présente sa chaîne LCI pour être sur la TNT, il opte pour le mode payant. À l'époque, l'information en continu est en cours de considération comme du « premium », c'est-à-dire un programme pour lequel les téléspectateurs sont prêts à payer. Il était impensable d'envisager une chaîne

gratuite d'information en continu, l'aire de modèle économique que Canal+ fait le même choix que TF1 pour I-Télé. En revanche, Alain Weill, qui vient de reprendre le rôle RMC, fait le choix de la gratuité pour BFM TV. À l'époque, le pari d'Alain Weill est jugé plus risqué. Un accident juridique va irrémédiablement changer le destin de LCI : après l'annulation par le Conseil d'État de l'autorisation accordée à I-Télé, Canal+ fait finalement le choix du gratuit pour sa chaîne d'information. Le choix de Canal+ confortera NextRadioTV pour BFM TV, plaçant de fait LCI dans une impasse : l'information en continu bascule du payant au gratuit, et LCI ne peut plus bouger.

À partir de là, LCI enregistre une lente descente aux enfers. Au fur et à

mesure de la montée en puissance de BFM TV, qui apporte une nouvelle dynamique dans le traitement de l'information à la télévision, LCI s'enfonçait dans l'anonymat. Ses dirigeants vendent un positionnement d'exclusivité de gamme – le décryptage plus que le traitement à chaud de l'actualité – et continuent d'avoir

Malgré cette position, marque une double erreur : à la télévision, l'information en continu est plus dans l'immédiateté et, parallèlement, la TNT payante n'édulcorait pas, ce qui prive LCI de nombreux téléspectateurs. Au fil des années, le choix fait par Alain Weill se trouve conforté, révélant un nouvel appât des Français pour l'information. En quelques années, BFM TV est devenue une référence en matière

d'information, ce qui a suscité un sentiment d'immense gâchis chez LCI, a analysé le CSA. LCI se retrouve dans une spirale infernale : la baisse de son audience et son absence de différenciation par rapport aux autres médias d'information gratuits rendent son équilibre économique de plus en plus fragile. Les négociations avec son principal diffuseur, CanalSat, deviennent de plus en plus difficiles. De ce fait, la chaîne n'a plus les moyens d'investir pour marquer sa différence. En l'absence de la démodulation, TF1 fait une première tentative de demande de passage en gratuit en 2011, mais la loi empêche le CSA de lui donner satisfaction. La nouvelle demande intervenant cette année est celle de la dernière chance. — G. P.

Le géant américain TripAdvisor met la main sur Lafourchette

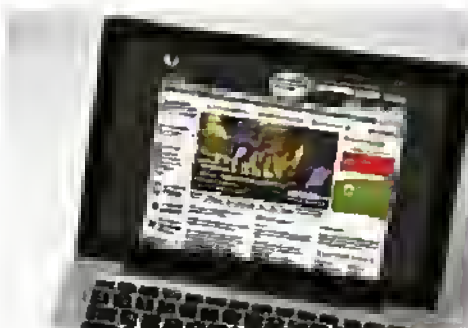
INTERNET

Le site de réservation de restaurants conservera son autonomie et son siège en France.

Nicolas Rullin
nrullin@lesechos.fr

C'est une nouvelle start-up française qui passe sous pavillon américain. La société TripAdvisor n'a initié une offre exclusive de rachat sur le site de réservation de restaurants Lafourchette. « En attendant notre implantation internationale, nous espérons pouvoir renforcer encore la marque Lafourchette et travailler ensemble à améliorer l'offre de restaurants présente sur TripAdvisor pour notre communauté », a expliqué mercredi dans un communiqué Stephen Kauffe, PDG de TripAdvisor.

L'offre, dont les détails n'ont pas été dévoilés, a été signée par les principaux actionnaires de la société française, captifs depuis 2009 par le fonds Orium Capital. Parmi les autres investisseurs de Lafourchette figurent les fonds Serena Capital et Partech Ventures, qui avaient injecté 6 millions d'euros il y a deux ans. La start-up était alors valorisée un peu moins de 50 millions d'euros.



Le site de réservation compte déjà plus de 12.000 restaurants partenaires en Europe. Photo Michel Galland/REA

Le prix payé par TripAdvisor serait supérieur à 100 millions d'euros.

Croissance internationale
L'acquisition, qui devrait être définitive dans la deuxième quinzaine de mai, porte sur 100 % du capital. « Les négociations ont été très rapides, ce qui montre la prudence et la confiance que nous accordons à TripAdvisor », explique Bertrand Jelenkovic, PDG de Lafourchette. Créé en 2007 par Bertrand Jelenkovic, Patrick Dalsace et Denis Fnyalle, Lafourchette est implanté en France, en Suisse et en

Espagne. Le service est en cours de lancement à Bruxelles. Il permet désormais à plus de 12.000 restaurants partenaires en Europe de gérer leurs réservations en ligne. Lafourchette prélève une commission sur chaque réservation et propose aussi un abonnement payant aux restaurateurs, via une plateforme de gestion et de suivi des commandes. La société, qui emploie 190 personnes, a réalisé un chiffre d'affaires d'une douzaine de millions d'euros l'an dernier et vise 50 % de croissance en 2014. L'Espagne a tiré

sa croissance l'an dernier, avec une progression des revenus de plus de 70 %. Sur l'ensemble du mois d'avril, ce sont plus de 600.000 réservations qui ont été réalisées sur la plateforme, en France et en Espagne.

« TripAdvisor compte conserver la marque Lafourchette et la développer à l'international depuis Paris. Elle devra aussi s'implanter sur d'autres marchés européens d'ici à la fin de l'année. Le groupe américain, qui s'est imposé comme le leader mondial des sites touristiques, revendique 260 millions de visiteurs uniques à travers le monde et une capitalisation boursière de 11,5 milliards de dollars sur le Nasdaq. « C'est une société très rentable et qui investit sur sa croissance », affirme Bertrand Jelenkovic. Pour Jean-Marc Patoillat, associé chez Parich Ventures, « il ne faut jamais se plaindre d'un investissement étranger en France. Ce type d'opération démontre que le marché français est ouvert et dynamique. Cela va créer des emplois ».

50 %

DE CROISSANCE EN 2014
C'est l'objectif de Lafourchette

Huawei veut doubler sa part de marché en France dans les smartphones

TÉLÉCOMS

Le constructeur chinois a dévoilé son dernier téléphone vedette.

Romain Chugue
rchugue@lesechos.fr
Sylvain Godeluck
sgodeluck@lesechos.fr

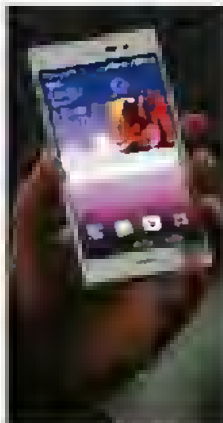
Acrobates, violonistes, écrou géant et cascadeurs pour 600 clients, portables et journalistes : Huawei a sorti le grand jeu, mercredi, pour dévoiler son nouveau smartphone haut de gamme, l'Ascend P7. Après avoir présenté son P6 l'an dernier à Londres, le groupe chinois a choisi Paris pour ce lancement mondial. Il n'a pas hésité sur les moyens, car il est devenu depuis un an le numéro 1 mondial sur le marché du smartphone, avec près de 5 % de part de marché.

Huawei se pille donc à l'exercice du show global. Dans ce métier, il faut montrer ses muscles et publier pour être acclamé et pour vendre. Un test pour le groupe chinois, qui ne découvre le marché grand public mondial que depuis cinq ans et dont la marque est encore peu connue

hors de Chine. Huawei espère écrouler 10 millions d'exemplaires du P7 d'ici au début de l'été prochain, selon Reuters, contre 4 millions de P6 écoulés depuis juin. Yves Maître, le grand marchand des achats de terminaux chez Orange, s'est réjoui de la progression des ventes : « 500 % pour le P6 par rapport à son prédécesseur, le P2. Fortement décliné depuis 2009, Orange a commandé les premiers smartphones portant la marque pour les clients français en 2011 et va distribuer le P7 dans tous les pays européens où il est présent ».

Vale stratégique de marque
Pour accompagner cette croissance, le budget marketing de la marque s'élève à 300 millions de dollars en 2014. Huawei met tonnerre œuvre pour faire connaître son nom. Le groupe a mis de plus en plus de contrats de marque blanche avec les opérateurs, et sponsorise des clubs de foot européens dont le PSG. Il a aussi cessé de vendre des mobiles traditionnels en Europe pour exposer des smartphones de luxe, comme le P7.

Cette stratégie de marque porte ses fruits en France. Fin 2013, 27 % des sondés avaient déjà entendu parler de Huawei, contre 12 % un an



L'Ascend P7 sera distribué en France par Bouygues et par Orange. Photo Chris Rullin/REA

plus tôt, explique Denis Morel, responsable de la terminaux chez Huawei France. Au tournant de l'année, Carrefour, Darty, la FNAC ont accepté de distribuer la gamme Ascend, qui était auparavant essen-

tiellement écoulée via Internet. Orange et Bouygues Telecom (via B&You) vont commencer le P7 dès juin, à 449 euros nu. Un prix élevé, mais inférieur à celui des modèles vedettes d'Apple et de Samsung, qui dépassent 600 euros pour des fonctionnalités comparables.

Il restait néanmoins du chemin à parcourir avant de devenir aussi connu dans les mobiles que dans les équipements de réseau, un domaine où Huawei est leader dans l'hexagone. Sa part de marché dans les ventes de smartphones en volume n'est que de 2,5 %, loin derrière Samsung, Wiko, Apple, Nokia, et juste derrière LG et Sony. « Nous voulons doubler notre part de marché en France et dépasser 5 % cette année », affirme Denis Morel. L'objectif n'est pas irréalisable, dans la mesure où les ventes mondiales de Huawei ont crû de 60 % l'an dernier, à 52 millions d'unités, avec une prévision de 80 millions en 2014.



À NOTER
LG présentera son propre smartphone vedette le 27 mai à Londres.

Après les « selfies », place aux « groufies »

Huawei a embarqué un objectif très performant sur le devant de l'appareil pour surfer sur la vague de l'autoportrait.

L'industrie des smartphones continue d'enrichir notre vocabulaire. Après les « selfies », un mot qui a officiellement fait son entrée dans les dictionnaires anglais l'an dernier, voici les « groufies ». C'est le terme – un peu barbare – inventé par Huawei pour désigner les photos de groupe prise en mode « selfie », c'est-à-dire prises soi-même, à la manière d'un autoportrait. Le groupe chinois a même pris soin de le déposer auprès des instituts de

propriété intellectuelle en France, en Russie, en Allemagne et en Chine. Cette innovation linguistique n'est pas anodine. Huawei n'hésite pas à mettre en avant les capacités technologiques et logicielles de son nouveau smartphone qui permet de réaliser ce genre de clichés. Il y a consacré une bonne partie de sa présentation, mercredi à Paris.

Superobjectif frontal

Les smartphones sont équipés de deux objectifs : l'un situé à l'arrière de l'appareil, et l'autre à l'avant. Le second est généralement de faible qualité, les constructeurs se concentrant sur le premier. Or, pour

pouvoir réaliser de belles « selfies », vous avez besoin d'un objectif performant. C'est ce que nous avons voulu faire avec l'Ascend P7 », décrit Changzhi Li, le patron de la technologie chez Huawei. Le nouveau smartphone, dont l'écran mesure 5 pouces, embarque dans sa caméra de 8 mégapixels devant, soit quatre fois plus que celle du Galaxy S5 de Samsung et près de sept fois celle de l'iPhone 5S. Huawei a aussi développé un logiciel photo dédié : une fenêtre s'ouvre en haut à droite de l'écran, près de l'objectif et facilite ainsi l'alignement du regard avec la caméra.

Le phénomène des « selfies », popularisé par quelques célébrités,

celèbres, dont celui de la soirée des Oscars en janvier, rassemblant sur une même photo une brochette de stars (un « groufie », donc, en fil), prend de l'ampleur. Les internautes prennent de plus en plus de photos d'eux-mêmes avec leurs mobiles pour les partager en ligne sur les réseaux sociaux. Cette tendance est particulièrement forte en Asie. Les habitants de mobiles ne peuvent plus passer à côté. Ils l'intègrent dans leur cahier des charges et en font un véritable argument de vente. Huawei n'est pas seul sur ce créneau. Nokia, le spécialiste des « smartphones », prépare la sortie d'un smartphone avec objectif frontal de 5 mégapixels. — R. G.

Telefonica place ses pions dans la TV payante

TÉLÉVISION

Le premier groupe de télécoms espagnol rachète Canal+ Espagne.

Gaëlle Lucas
glucas@lesechos.fr
—Correspondante à Madrid

En Espagne, la course à la convergence est lancée. Après l'annonce, en mars, de l'achat du câble-opérateur ONO par Vodafone pour 7,2 milliards d'euros, Telefonica place ses pions pour éviter de se laisser distancer. Le leader espagnol des télécoms a mis la main sur 56 % du capital de l'opérateur de télévision payante Digital (DTS) détenus par Prisa, l'éditeur de « El País ». Prisa, qui cherche à alléger une dette de 3,2 milliards d'euros, a accepté mercredi l'offre de 725 millions d'euros sur DTS, qui exploite la licence commerciale de Canal+ en Espagne (mais n'a aucun lien capitalistique avec le groupe français).

Telefonica, déjà détenteur depuis 2010 de 22 % de DTS, va contrôler 78 % du capital de Canal+ Espagne, les 22 % restants appartenant à Mediaset. L'opérateur mobile se renforce ainsi dans la télévision payante, où il était déjà présent via Movistar Television. Le montant de la transaction ne représente pas moins de 22 fois l'EBE de Canal+ Espagne en 2013. Le résultat d'exploitation de la plateforme, leader en Espagne avec 44 % de part de marché et

1,5 million de clients, s'était alors offert de 82 %, à 32,5 millions d'euros. En cause, le recul des abonnements et la hausse des droits de retransmission du football. A l'instar de Canal+ Espagne, l'ensemble du secteur pâtit de la crise de la consommation. Les trois principales plates-formes, Canal+, Ono et Movistar Television, concentrent près de 80 % des clients (chiffres de 2012).

« Un levier clef »

Cela n'empêche pas Telefonica de considérer la télévision payante comme un « levier clef de différenciation de l'offre en Espagne » en pleine convergence entre fixe et mobile. Telefonica a mis les bouchées doubles ces derniers mois avec une politique commerciale agressive et l'achat des droits télévisés de la Fémile 1 et du mondial de moto. « Canal+ nous permet d'offrir plus de contenu [dont du football, NDLR] à nos clients fibre optique. De quoi rentabiliser nos investissements dans la fibre », explique un porte-parole du groupe.

La concurrence ne le voit pas d'un bon œil. « L'opérateur des coms dominants [...] contrôlerait 80 % du marché de la télévision payante et une grande partie des droits audiovisuels en Espagne », a dénoncé la filiale espagnole d'Orange, mercredi. Orange a par ailleurs déposé deux recours auprès des autorités de la concurrence contre les dernières offres « quadruple play » de Telefonica, que le groupe français juge anti-concurrentielles.

Fin de partie pour neuf chaînes de la TNT espagnole

L'Espagne comptait vingt-quatre chaînes sur la TNT. Depuis mardi, elles ne sont plus que quinze. Suite à une décision de la Cour suprême, neuf chaînes de télévision non commerciales, représentant 6,7 % de l'audience en avril, ont dû fermer. La justice a en effet annulé les licences accordées en 2010 par le gouvernement socialiste de Zapatero, au motif qu'elles étaient illégales car aucun appel d'offre n'avait été réalisé. Afin de sécuriser juridiquement les quinze chaînes restantes, l'Union des télévisions commerciales a appelé le gouvernement de Mariano Rajoy à rendre publiques des conditions de l'attribution de venir des fréquences radioélectriques libérées par les chaînes analogiques avec le basculement à la TNT en 2010.

fusions/acquisitions cessions/partenariats
ENTREPRISES COMMERCIALES
ET INDUSTRIELLES

ETSQ APPELS D'OFFRE DE REPRISE
Cessions d'actifs isolés dépendant de la SAS LFOUNDRY
siège à ROUSSSET 13790 - 84, avenue Olivier Percey
Fondatrice de «l'ancien» ayant pour activité la fabrication et la commercialisation de vases en céramique
Les actifs en discussion sont la façon suivante:
Total des actifs selon l'annuaire des entreprises de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Roussset:
- Stock : 9 000 000,00 €
- Mobilier matériel : 14 390 000 €
- Matériel de laboratoire : 1 316 550,00 €
- Part de l'équipement technique : 4 367 550,00 €
- Matériel de fabrication : 166 406 142,00 €
- Matériel roulant : 2 600 000 €
Le détail est consultable sur : <http://www.etsq-entreprises.com>
Une liste exhaustive des équipements constituant le PAB (type d'équipement, description, n° de série, année de fabrication) sera disponible sur demande
Le délai de réception des offres de reprise a été fixé au 15 mai 2014 à 17h00 en l'honneur de Maître VAN KEMMEL
Huissier de Justice
[qualité de cession]
75004 PARIS
Tél : 01 41 56 25 45 - Fax : 01 47 49 51 56
Le cahier des charges sera transmis à tout candidat intéressé sur demande écrite et personnelle.
Contact : laballe.sauvage@etsq.eu

400

MANIFESTANTS DEVANT LES ANCIENS ABATTOIRS GAD

Une manifestation a réuni environ 400 personnes mercredi devant l'ex-abattoir Gad de Lampaul-Guilhem (Finistère). Elles revendiquent un projet de reprise porté par sept anciens cadres de l'entreprise. La coopérative agri-

cole Cécab, qui a regroupé ses activités à Josselin (Morbihan) en octobre dernier, refuse de louer ou de réder ses locaux. Les cadres assurent que leur projet pourrait générer 250 emplois sans faire concurrence à l'abattoir de Josselin.



ADP

Continental :
décision le 22 mai

PICARDIE — La cour d'appel de Douai (Nord) rendra son décision le 22 mai sur le licenciement de 22 ex-salariés protégés de l'histoire de l'équipementier automobile allemand Continental installé à Clairoix (Oise). La direction du fabricant de pneus avait fait appel de sa condamnation en première instance le 30 août 2013.

Textile : Porcher intéresse des fonds

RHÔNE-ALPES

Les actionnaires sont en conflit et la firme doit être vendue.

Selon les syndicats, Warwick Capital Partners tiendrait la corde pour la reprise.

Gabrielle Struss

— Correspondante à Grenoble

L'information donnée par les syndicats et publiée par *Arctivis* d'Économiste — La Tribune — ne début du semain n'aurait pas été un appel au secours. Le groupe Porcher, qui emploie 1.990 salariés dans 680 en France et qui a réalisé 263 millions de chiffre d'affaires en 2013, pourrait d'ici la fin mai, début juin, être repris par le fonds londonien Warwick Capital Partners. C'est ce que décline Maudric Rabhi, secrétaire général textile, habituellement clair pour la CGT, syndicat majoritaire dans l'entreprise dont le siège est en Isère. « Le fonds Warwick, dit-il, s'appuie sur un groupe financier américain Wells Fargo pour bâtir une opération de LBO (Leverage Buy Out) avec notam-



Les textiles techniques produits par Porcher Industries sont utilisés dans l'automobile et dans l'électronique. Photo Pierre Besard/REA

ment Henri Brasse et plusieurs dirigeants de BGF Industries, la filiale entre-Atlantique de Porcher Industries (Société Caroline du Nord), marbrière syndicaliste.

Président du directoire du groupe Porcher, Henri Brasse dément : « Il y a toujours des discussions en cours avec plusieurs repreneurs potentiels, mais des fonds d'investissement », dit-il.

« Pour l'instant, j'en ai reçu aucun démenti », assure de son côté Maudric Rabhi.

Rabhi. Si, en parlant, dit-il, n'est pas en difficulté se donne le temps de trouver un partenaire industriel et ne compte pas le risque de se voir démantelée. Pour l'importer, le fonds Warwick aurait sûrement décliné 40 % sur l'histoire de Sun Capital selon les syndicats. Le 15 mai, une réunion d'information des actionnaires devrait se tenir au siège social de Baglinières, en Isère.

Cette situation est le résultat d'un conflit vieux de plusieurs années entre les actionnaires français. Décédé en 2011 à quatre-vingt-trois ans, Robert Porcher rêvait de réder son entreprise à Saint-Gabriel. Le temps lui a manqué.

Bonne santé financière

Brno Sapla, mandataire judiciaire, a été chargé en mars 2012 par le tribunal de commerce de la liquidation judiciaire des deux holdings familiales ontologues (Terres froides et Sanmoulois de participations), qui détiennent 70 % du capital, aux côtés de trois financiers minoritaires. Fin 2012, un arrêt de la Cour de cassation a confirmé la dissolution. Le mandataire s'est appuyé sur le banquier Rothschild pour mettre en vente l'entreprise qui est en bonne santé financière. Porcher Industries, qui a été son propriétaire en 2012, compte notamment 5 sites de production en Rhône-Alpes.

Ses textiles techniques et ses matériaux composites sont utilisés aussi bien dans l'automobile pour les sièges, qu'en électricité, dans le bâtiment ou dans le sport, pour les bâtons de parapente. Le groupe a ouvert une usine en Russie l'an dernier qui fabrique des tubes à base de carbone pour l'aéronautique. ■

Ingénierie : Ségula Technologies ouvre une agence régionale à Reims

Le groupe de conseil en innovation et en ingénierie ouvre une agence régionale.

Il promet de créer une centaine d'emplois d'ici cinq ans.

Dominique Charbon

— Correspondant à Reims

La pousse d'influence régionale de la société d'ingénierie SNC Lavalin, dont le siège est à l'Institut Europe à démanté de Reims vers la région parisienne, ouvre l'ère de nouveaux horizons à d'autres sociétés d'ingénierie ? L'arrivée dans la Car-

des sacres de Ségula Technologies et de sa promesse d'ouvrir centaine d'emplois d'ici cinq ans (75 emplois d'ici trois ans) prouvent tout au moins que la métropole régionale sait être attractive. « Un coup de cœur pour Reims », souligne même Nicolas Maskud, directeur général d'un groupe qui emploie 6.800 personnes dans 4.000 en France et réalise 400 millions d'euros de chiffre d'affaires dans 30 % à l'international.

« Nous allons recruter des techniciens expérimentés et des ingénieurs. La région rémoise dispose d'une excellente base de formation », assure-t-il.

Déjà présent à Chooz, dans les Ardennes, où il travaille à la centrale nucléaire, le groupe Ségula Technologies œuvre dans les secteurs de l'ingénierie automobile, aéronauti-

que, de la pharmacie, de l'énergie ou de l'agro-industrie. C'est d'ailleurs pour se rapprocher de ses clients régionaux, Valco par exemple, que l'entreprise fondée en 1985 a rejoint Reims. « C'est un hub d'avenir car cette région dynamique offre une grande diversité d'industries, et dispose pour nos recrutements de très fortes compétences en ingénierie », explique Nicolas Maskud.

Voiturer du conseil en ingénierie La direction de l'agence rémoise a été confiée à Emmanuel Chochoy qui a développé l'activité services et ingénierie, avant de rejoindre Atlantic Air Industries puis le fonds d'investissement New York Finance Innovation. Parallèlement, il avait fondé en 2010 le bureau d'études

aéronautiques Asil Innovation, reprenant récemment Reims Aviation. Au travail de sa filiale Ségula Matra Technologies, le groupe participe depuis 2008 à l'innovation et la réalisation de l'aircraft Formula EPO, la première monoplace de course à propulsion électrique. Avec une accélération de 0 à 100 km/h en 3 secondes et une vitesse de pointe de 250 km/h, ce prototype, qui devait faire des petits, affiche aujourd'hui les mêmes performances techniques qu'une Formule 1 à moteur thermique. Son autonomie est aujourd'hui de 20 à 25 minutes. Ce qui promet, estime le spécialiste, des courses spectaculaires dans le cadre du projet Formula E, le premier championnat du monde de voitures de course électrique. ■

A3D Design compte décoller avec ses robots

LA PME À SUIVRE

LIMOUSIN

Effectif : 21 salariés
Chiffre d'affaires : 2,25 millions
Activité : prototypage

Jean-Pierre Goussier

— Correspondant à Limoges

Voilà trente ans qu'A3D Design produit des prototypes et des maquettes professionnelles à Feytaud, dans la banlieue de Limoges. L'entreprise de 21 salariés fondée par Patrick Peyramont réalise à l'année 2,25 millions d'euros de chiffre d'affaires sur

le marché des hautes technologies. Elle crée, invente et produit essentiellement des pièces en petites séries destinées à l'industrie, l'aéronautique ou l'automobile. La firme s'appuie pour cela sur une unité de recherche et développement pour la création. La acquisition de moyens de production lui permet d'augmenter ses capacités. « Depuis 2011, nous nous sommes mis à moyenner de 350.000 euros par an à nos équipements, affirmant le fondateur. Nos ateliers sont adaptés à leur type de production, la diversité de notre clientèle nous oblige à avoir un outil évolutif. »

En 2007, Patrick Peyramont a racheté Plastigrip en Ténion, équipementier automobile (4 salariés,

400.000 euros de chiffre d'affaires) qu'il a réparti dans le voisinage de son entreprise. Distinctes sur le papier, les deux sociétés travaillent de concert, mutualisant leurs moyens humains et techniques, avec l'objectif d'être un jour réunies sous une forme juridique adaptée.

Visées sur l'aéronautique

Cette stratégie a permis à A3D d'étendre son orbite client, avec la fabrication de pièces et produits pour l'aéronautique, le médical, la grande industrie — dont Legrand — tout en multipliant ses compétences. Aujourd'hui, elle maîtrise plusieurs métiers (conception 3D, de logiciels, de simulateurs, ainsi

qu'usinage, ajustage, ponçage, strati- fication, etc.) et compte s'imposer sur de nouveaux marchés.

« Nous proposons un développement vers l'aéronautique », annonce le dirigeant, qui lance un processus de certification. La firme est sur le terrain de mettre au point un nouveau processus robotisé de fabrication. Cette machine, opérationnelle fin 2014-début 2015, pourra produire, en l'absence de personnel, à toute heure du jour et de la nuit, des pièces de très haute technologie. La firme entend une optimisation de la fabrication que se sont cherchées au coût de main-d'œuvre. Un investissement de 500.000 euros, pérenne, et rentable, selon le dirigeant. ■

innovateurs

Visiativ espère lever 9 millions d'euros pour numériser les PME



LA BOUSSE VISIATIV

Date de création : 1997
PDG : Laurent Flard
Chiffre d'affaires : 49,2 millions d'euros en 2013
Effectif : 330 personnes
Secteur : numérique

Vincent Charbonnier

— Correspondant à Lyon

Intégrateur et éditeur de solutions logicielles qui visent à améliorer la transformation numérique des PME et ETI, Visiativ vient de lancer, après obtention du visa de l'AMF la semaine dernière, son introduction sur NYSE Alternext.

La société lyonnaise, issue de la filiale française du groupe suisse AGS, espère lever jusqu'à 9 millions d'euros. Après cette opération portant sur 22 % du capital, les deux cofondateurs, Laurent Flard, PDG, et Christian

Danzel, directeur général délégué, conserveront avec eux 79 % des parts, plus de 60 % des parts, le reste étant dévolu par des investisseurs privés et individuels.

Pour Laurent Flard, créateur de Visiativ « de financer sa croissance organique et d'accélérer sa croissance externe », son montant de 9 millions, comprend plus de 2.000 actions en France, et dont le chiffre d'affaires est inférieur à 10 millions d'euros. A partir de la plate-forme 3iX Expérience de Dassault Systems, Visiativ propose différents modules de gestion d'entreprise et de documents, de contenus, d'intranet, d'extranet et d'alias de communication. L'entreprise lyonnaise entend participer activement à la consolidation du marché en proposant des solutions d'innovation aux entreprises. Avec une croissance annuelle de 11 % depuis 2009, Visiativ a réalisé un chiffre d'affaires de 49,2 millions d'euros en 2013 et espère atteindre les 75 millions en 2016, tout en multipliant sa marge opérationnelle de 4,6 à 10 %.

Cette croissance s'explique par une unique mise sur le marché français « dans un premier temps », précise Laurent Flard. Pour l'instant, Visiativ génère 13 % de son chiffre d'affaires à l'international, essentiellement en Suisse. ■

Webinterpret booste les sites marchands à l'international

LA LEVÉE DE FOND
WEBINTERPRET

Date de création : 2007
Fondateurs dirigeants : Patrick Smarzynski (à gauche) et Benjamin Cohen (à droite)
Montant : 5 millions d'euros
Effectif : 100 personnes
Secteur : e-commerce

Christiane Novas

— Correspondant à Nien

Si Internet efface les frontières, les e-commerçants se heurtent à des problèmes de traduction et d'adaptation de leur site pour accroître leurs ventes à l'international. Pour l'aider à la plate-forme développée par Webinterpret, qui leur apporte une solution simple et efficace.

De façon automatisée, elle permet de sélectionner les produits en fonction des pays ciblés, de synchroniser les ven-

tes sur un seul stock, de communiquer avec l'acheteur en ligne dans sa langue d'origine... Un million de e-commerçants ont adopté et 3.600 l'exploitent. « Nous leur proposons de tester la plate-forme sur une centaine de produits pendant 30 à 60 jours, puis ils prennent une décision en fonction du chiffre d'affaires additionnel réalisé. Le taux de transformation est aujourd'hui de 75 % », précise Benjamin Cohen, directeur général de Webinterpret, qui a fondé avec Patrick Smarzynski, PDG. Ces résultats ont convaincu CMIC Capital Privé d'investir avec l'investisseur historique, Seventure Partners, 5 millions d'euros pour le second levé de fonds de la start-up. Lancé fin 2007 au sein de l'Université Paris-Est à Sophia-Antipolis, Webinterpret se positionne sur des services de traduction et de localisation de contenu.

« Le business model » reliant le e-commerce international s'est ensuite imposé. « Nous travaillons surtout avec des e-commerçants, PME et ETI, et nous lançons une commission sur les ventes additionnelles », précise Benjamin Cohen. Disposant d'une filiale en Pologne, de bureaux en Angleterre et aux États-Unis, la société va accélérer ses déploiements internationaux. ■

FINANCE & MARCHÉS

indices

+1,41%	EUROPE	EURO STOXX 50	3.204,30 PTS
+1,37%	PARIS	CAC 40	4.507,24 PTS
+0,90%	FRANCFORT	DAX	9.607,40 PTS
+0,83%	LONDRES	FTSE 100	6.839,25 PTS
+1,10%	AMSTERDAM	AEX	402,98 PTS
+2,30%	MILAN	FTSE MIB	21.729,64 PTS

LA DEVISE SUD-AFICAINE AU PLUS HAUT DE L'ANNÉE

Le rand sud-africain a atteint son plus haut de l'année contre le billet vert. Il a signé l'une des meilleures performances du marché des devises jeudi, les cambistes anticipant une victoire de l'ANC (African National Congress), le parti au pouvoir depuis 20 ans, lors des élections. La monnaie du pays s'est appréciée de presque 2 % depuis le début de l'année.

Le dollar contre le rand sud-africain



Introductions en Bourse : les grandes manœuvres démarrent à Paris

● Coface, Atos ou encore Elior et Euronext devraient venir en Bourse avant l'été.

● Un flot de sociétés qui devrait permettre à Paris de retrouver des volumes d'avant-crise.

MARCHÉ PRIMAIRE

Marina Alcaraz
malcaraz@lesechos.fr

Les choses sérieuses commencent enfin. Coface et Worldline, la division d'Atos, ont donné le coup d'envoi de leurs introductions en Bourse (IPO), prévues au début de l'été. Ses deux cotations d'envie ont fait partie de la première vague de grosses opérations qui vont mettre en ébullition la place parisienne dans les prochains mois. Plusieurs autres grands noms ont déjà fait part de leurs projets : le groupe de restauration collective Elior, qui a déposé son prospectus mi-avril, pour une cotation avant l'été. Ou encore l'opérateur boursier Euronext, qui, selon nos informations, doit officialiser ses intentions de façon imminente (lire ci-dessous). De son côté, Spie, dans l'ingénierie électrique, a confirmé récemment son IPO à l'automne.

La plupart de ces sociétés devraient lever plusieurs centaines de millions d'euros – plus de 500 millions – de capitaux. Très attendu, Euronext pourrait approcher le seuil symbolique du milliard. « Pour être sûr d'être vu par la plupart des investisseurs, il faut que l'opération ait une taille autour de 1 milliard de dollars, soit environ 700 millions d'euros », explique un banquier.

Plus tard dans l'année, voire à la rentrée de 2014, les spécialistes attendent encore Elis, dans la location et l'entretien du linge ou encore le loueur de voitures Europcar. « Cette année, on devrait enregistrer une levée totale de l'ordre de 3 à 3,5 milliards d'euros, des niveaux jamais vus depuis 2007, et même potentiellement supérieurs aux niveaux d'avant-crise », se félicite Marc Lefèvre, chez Euronext (I).

Ce flot de grosses IPO devrait permettre au marché français de combler son retard et de revenir sur le devant de la scène européenne. Paris, qui avait une part de marché de 20 % à 25 % en 2004-2005, s'est représenté plus que 1 % à 2 % des volumes levés en Europe, en 2011-2012 selon Dealogic. A la fin 2013, Numericable ou Tarkett – les deux plus grosses opérations depuis 2009

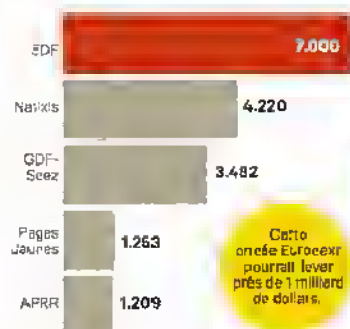
– ont annoncé un possible changement de brague. Mais, cette année, à l'exception notable de GTT, qui a levé plus de 600 millions d'euros en février, l'activité est restée relativement faible, en comparaison d'autres places financières. Paris a surtout accueilli des PME, notamment des entreprises dans le domaine de la biotechnologie ou des équipements médicaux, qui sont pour la plupart déficilaires.

Un contexte plus porteur. L'arrivée de toute une série de négociations est le signe d'un contexte plus positif. Une volatilité basse, une bonne tenue des indices boursiers (le CAC 40 gagne près de 4 % depuis le début de l'année) et un regain d'intérêt des investisseurs anglo-saxons pour l'Europe. « On parlait des cotations de plusieurs des candidates à la Bourse depuis des années, mais toutes les conditions étaient réunies », explique Luis Vaz Pinto, chez Société Générale. « Beaucoup d'entreprises ont des participations de fonds de capital-investissement qui n'étaient pas assez mûres pour venir sur le marché avant », ajoute Jean-Michel Berling, chez CAIB.

Si les banquiers sont confiants dans le potentiel des sociétés qui vont se cotier, il faudra qu'elles soient de pas être trop « gourmandes » en termes de valorisation.

Les cinq premières introductions à la Bourse de Paris

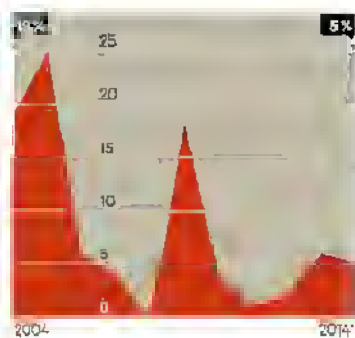
En millions d'euros, depuis 2004



LES ECHOS • I.D.E. / SOURCES : EURONEXT, DEALOGIC

Part des introductions parisiennes dans les opérations européennes

En valeur



FAUT VU

Vers la revanche des « blue chips » en Europe ?

Le contexte pourrait s'annoncer plus favorable aux grandes valeurs. Jusqu'ici, elles sont moins bien traitées que les petites.

Depuis le début de l'année, il n'y a pas photo. Les valeurs petites et moyennes se comportent mieux que les grosses. En Europe, l'indice Euro Stoxx 50 a crû de 1,6 %, contre 5,3 % pour l'indice HSB Smallcap European Companies. En France, l'indice CAC Mid & Small a gagné 9,3 % contre -4,9 % pour le CAC 40. Et cela fait des années que cela dure. Depuis le plus bas de l'été 2009, les valeurs moyennes françaises ont progressé deux fois plus vite que les « blue chips » du CAC 40 (2 % vs 49 %) et en Europe, trois fois plus vite (-120 % pour l'indice HSB).

C'est pas forcément un hasard. Régis Bégue, directeur de la gestion actions chez Lazard Frères Gestion rappelle que « Au cours des cinq dernières années, la sous-performance du secteur bancaire pendant la crise a aussi favorisé les « small caps », peu présentes dans ce secteur. Moins internationales, leurs comptes ont été moins pénalisés par la crise de l'euro et moins touchés par la crise récente des émergents.

A un niveau historiquement bas

Mais, après des années de sous-performance, les grandes capitalisations européennes ne pourraient bien prendre leur revanche. C'est du moins le sentiment des analystes de Morgan Stanley, qui conseillent : « L'augmentation l'exposition aux actions des grandes entreprises européennes, parce qu'elles offrent le meilleur rapport rendement/risque du marché ». D'abord parce qu'elles ne sont pas chères. Sur la base de la valorisation des actifs de l'entreprise (« price to book value »), les « large caps » sont à ce niveau blo-

toriquement bas sur une période de trente ans, selon la banque américaine.

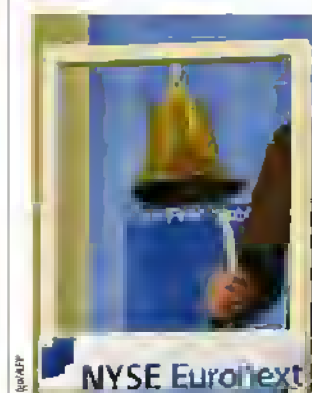
Ensuite parce qu'elles devraient bénéficier de catalyseurs comme le mouvement de fusions-acquisitions, qui ne concerne plus que les petites entreprises à L'afrique, AstraZeneca, Alstom... « Les fusions-acquisitions s'appliquent plus naturellement aux « large caps », car leur actionnariat est en général plus structuré et souvent moins fragmenté pour les petites entreprises », note Régis Bégue. « Le dynamisme actuel fait suite à une période très longue durant laquelle il n'y a pas eu de fusions-acquisitions. La crise européenne de 2011, peu favorable pour trouver des financements, a bloqué toutes les velléités d'acquisition ». Or la crise de la dette est terminée.

Par ailleurs, Morgan Stanley constate que « la majorité des acquéreurs sont de grandes entreprises. À ce titre, il est important de noter que les actions des acquéreurs ont tendance à surperformer le marché quand elles font part de leur approche ». Une anomalie, une première depuis 1997.

Autre catalyseur : la reprise. Selon Régis Bégue, « Les « small caps » peuvent être dans leur ensemble moins sensibles aux cycles économiques et la reprise économique mondiale qui se dessine pourrait potentiellement être plus bénéfique aux grandes entreprises cotées. Mais je ne pense pas que cela soit suffisant pour créer une évaluation objective des « small caps » comme en 2011 ». En clair, cela devrait profiter à tout le monde.

Enfin, constate Morgan Stanley, « Les « large caps » sont mal aimées et sous-périorisées par les ETF (fonds indexés cotés) ». En cas de changement d'opinion, elles pourraient donc bénéficier d'un effet de rattrapage très rapide. Mais cela dépendra aussi de la capacité des grandes entreprises européennes à augmenter leurs résultats. — P. Ray

Trois IPO dans les starting-blocks



Euronext sur le point d'officialiser sa venue sur le marché

Après des mois de silence, l'opérateur boursier européen devrait donner le coup d'envoi de sa cotation aujourd'hui ou dans les prochains jours, selon nos informations. Le groupe de droit néerlandais devrait d'abord déposer le document d'intention (« lui dit-on to float »). Le prospectus, avec toutes les informations, devrait sortir d'ici à la fin du mois pour une cotation entre début et mi-juin à Paris et sur d'autres places.



Coface va faire son retour en Bourse

C'est une opération attendue de longue date. Le coup d'envoi du processus d'introduction en Bourse de Coface a été donné cette semaine avec l'enregistrement du document de base auprès de l'Autorité des marchés financiers. Natixis, qui souhaite cotier entre 40 et 80 % de sa filiale d'assurance-crédit, a précisé qu'elle aura lieu d'ici à la fin juin, « si les conditions de marché restent correctes ». Coface avait déjà été coté une première fois entre 2000 et 2004.



Atos donne le coup d'envoi à l'introduction en Bourse de Worldline

Atos a lancé l'introduction en Bourse de Worldline, son pôle dédié aux paiements. L'objectif : « Participer à la consolidation du secteur ». A indiqué Gilles Gaspard, son directeur général. La division, dont un quart du capital devrait être mis sur le marché d'ici à l'été, bénéficierait d'un apport initial de 243 millions d'euros, et pourrait être valorisée entre 2,3 et 2,6 milliards d'euros, selon des estimations basées.

Les résultats des banques françaises résistent malgré la morosité ambiante

- Malgré la conjoncture, les banques françaises affichent des résultats globalement solides au premier trimestre.
- Le recul des revenus des activités obligataires, la Russie et l'Ukraine pèsent sur leurs comptes.

BANQUE

Yvanique Chocron
yvanique@lesechos.fr
Sharon Wajsbol
sharon@lesechos.fr

En dépit de la solidité de leurs bilans, les banques françaises peinent à retrouver le chemin d'une croissance vigoureuse au premier trimestre 2014. Détails.

● LA RUSSIE PLOMBE LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Fièrement implantée en Russie, via sa filiale Rosbank, la Société Générale a lourdement pâti de la crise ukrainienne et de ses conséquences : chute du rouble, hausse de la prime de risque en Russie et ralentissement économique. De sorte que le résultat d'exploitation de sa filiale a fondu de 61 millions d'euros au premier trimestre 2013 à 7 millions d'euros les trois premiers mois de cette année. Face à ces nouvelles difficultés, la banque a déprécié la totalité de l'écart d'acquisition résiduel (« goodwill ») de ses activités en Russie, soit 525 millions d'euros. Engagée à hauteur de 17 milliards d'euros dans le pays (en termes de risque de crédits), la banque de la Défense

cherche à cantonner le foyer d'incertitude, en maximisant la part de financement autonome de sa filiale, via sa collecte de dépôts. Pour l'heure, sa maison mère lui fournit toujours un volant de liquidité de 1,2 milliard d'euros. Dans ce contexte incertain, la banque a d'ores et déjà réduit ses ambitions. Elle vise un rendement des capitaux propres de 10 % à l'horizon 2016 en Russie, contre un objectif initial de 15 % en 2015.

● L'OBLIGATAIRE PÉNALISE LA BFI

Les activités de banque de financement et d'investissement (BFI) des banques françaises ont été pénalisées par la chute des revenus des métiers obligataires (« fixe d'intérêt »), qui atteint 22 % chez BNP Paribas et 18 % chez Natixis. La Société Générale affiche ainsi des revenus en recul de 25 % pour ses activités de taux, change et matières premières. Cette baisse a été en partie en partie compensée par les revenus des métiers de crédit, qui ont progressé de 50 % chez BNP Paribas, de 9 % chez Société Générale et de 16 % chez Natixis, qui enregistre par ailleurs une « croissance significative » de son activité dérivée, un axe de développement stratégique. A contre-tendance du secteur, la BFI du groupe

Les résultats des banques françaises

En millions d'euros

■ 1^{er} trimestre 2013 ■ 1^{er} trimestre 2014

	Produit net bancaire	Résultat net part du groupe	Coût du risque
BNP Paribas	9.872 5.913	1.566 1.066	+19%
Crédit Agricole Groupe	7.361 7.763	1.025 1.420	-21%
BPCE	5.679 5.953	784 863	-10,6%
Société Générale	4.981 5.676	354 315	-28%

525

MILLIONS D'EUROS

C'est le montant de la dépréciation d'écart d'acquisition (« goodwill ») enregistrée par la Société Générale sur sa filiale russe.

Crédit Agricole a toutefois dégagé des revenus en hausse (+3,2 %), tirés par la bonne performance des activités de trésorerie, liquidation et banque commerciale.

● LA BANQUE DE DÉTAIL RÉSISTE

Si elle ne constitue pas un puissant moteur de croissance dans un environnement économique morose,

la banque de détail reste porteuse, en particulier chez les particuliers. Au Crédit Agricole, l'activité a été soutenue dans les Caisses régionales et chez LCL ainsi que dans les réseaux à l'étranger, avec une collecte en hausse de 3,3 % et des encours de crédits en progression de 0,8 % sur un an. Au sein de Banque Populaire et Caisse d'Épargne, les encours de crédit ont également

61 % (371 milliards d'euros) et ceux d'épargne de bilan ont progressé de 9 %. Enfin, chez BNP Paribas, comme à la Société Générale, la banque de détail en France a connu une « bonne dynamique des dépôts », tandis que les encours de crédit ont diminué en raison d'une « demande de crédits toujours faible ».

● ÉVOLUTION CONTRASTÉE DU COÛT DU RISQUE

BNP Paribas a dû faire face à un coût du risque (les provisions pour crédit non remboursés) en progression de 173 millions d'euros. En Italie, celui-ci a crû de 23 % et la banque a passé une provision de portefeuille de 100 millions « en lien avec la situation exceptionnelle » en Russie et en Ukraine. En revanche, à la Société Générale, le coût du risque recule de 27 %, en particulier sur les crédits entreprises en France et dans sa filiale roumaine. Au Crédit Agricole aussi, il ressort en baisse (-20 %), notamment au sein de sa filiale italienne de crédit à la consommation, Agos Ducato (-30 %).

Lire « Crêble » Page 40

DÉCRYPTAGE // Les régulateurs durcissent le ton vis-à-vis des banques européennes.

Litiges : la menace sur les établissements

Plutôt épargnées, par rapport à leurs concurrentes américaines ou britanniques, les banques françaises pourraient à leur tour accuser le coup des litiges. La semaine dernière, BNP Paribas avertissait que sa provision passée en prévention des actions pour ses opérations réalisées en dollars dans des pays soumis à l'embargo américain, soit 1,1 milliard de dollars, pourrait être insuffisante. « Le statut de la banque, souvent considéré comme la première de la classe parmi les banques françaises, est dir

ctoirement un peu entaché », estime Christophe Nijdam, analyste chez Alpha Vantage. Si HSBC a échoué à ce jour de la plus forte demande payée pour blanchiment d'argent, soit 1,9 milliard de dollars, les montants en cours de litige pourraient être encore supérieurs. Selon « Le Temps », BNP Paribas risque une peine de près de 3,5 milliards de dollars, soit plus de trois fois la provision pesée.

Si concurrente, la Société Générale, qui affiche une provision collective pour litiges de 700 millions

d'euros, n'est pas exempte. Condamnée par la Commission européenne dans l'affaire de l'Environ, elle est aussi mise en cause pour des faits de corruption sous le régime Kadhaï, se voyant réclamer 1,5 milliard de dollars (1,09 milliard d'euros) par le fonds souverain libyen qui a lancé une procédure à son encontre. « Les régulateurs deviennent désormais de plus en plus sévères envers les banques », souligne Abdulmagid Bricli, le président du directeur de l'Autorité d'investissement de Libye (LIA).

Pour les banques françaises, plus petites que leurs concurrentes américaines, le sujet des litiges est crucial. Les coûts juridiques et de conformité pèsent dans les résultats de leurs banques d'investissement et les amendes encourues risquent de pénaliser leur dynamique de leurs performances à l'avenir. C'est JP Morgan qui détient le record du secteur. En novembre 2013, la banque a enregistré un écart d'acquisition de 13 milliards de dollars lié à une série de litiges liés de la crise des « subprimes ». — S.W.

Nicolas Namias pilotera la stratégie de Natixis

BANQUE

L'ex-conseiller de Jean-Marc Ayrault rejoindra à l'été la filiale de BPCE.

Anne Drif
adrif@lesechos.fr

Les transferts du public vers le privé se poursuivent dans la foulée du remaniement. Nicolas Namias, le conseiller de l'ex-Premier ministre Jean-Marc Ayrault pour le financement de l'économie, va prendre la direction de la stratégie de Natixis, la banque d'investissement de BPCE. Son arrivée est programmée pour l'été. Concrètement, Natixis n'a pas souhaité faire de commentaire.

Nicolas Namias doit remplacer à ce poste Anne-Sophie Mangon, qui devrait endosser une responsabilité opérationnelle au sein du groupe. Celle-ci dir

geait les fusions-acquisitions au sein de Natixis depuis 2006 avant de prendre à la fin de l'année la responsabilité de la stratégie.

Nicolas Namias, fils de Robert, l'ex-filiale de TFI, et frère de Fabien, à la tête d'Enropel, n'est pas inconnu au sein du groupe. Durant près de quatre ans, de juillet 2008 à avril 2012, il a dirigé le pilotage et l'analyse de la performance de BPCE. Il rejoindra à cette occasion au sein du groupe une autre émanation de sa promotion de 2004, Marguerite Bécard-Andrieu, conseillère sur les questions d'emploi et de promotion sociale à la présidence de la République sous Nicolas Sarkozy où elle côtoya François Pérol, l'actuel président du directeur de BPCE, puis directrice de cabinet de Xavier Bertrand au ministère du Travail. Marguerite Bécard-Andrieu a pris en juin 2012 la direction générale adjointe du groupe en charge de la stratégie.

« Justice transactionnelle : la France ne pourra pas rester isolée »

Comment expliquez-vous la vague de litiges ou sont impliquées des banques internationales et notamment françaises ?

Ce mouvement international impressionnant s'explique par un changement de politique très clair de l'administration américaine. Le tonnant, c'est l'arrivée de Barack Obama à la Maison-Blanche, et le ton s'est durci depuis le début de son second mandat. L'opinion publique américaine et le Congrès, les républicains comme les démocrates, acceptent de plus en plus mal certains excès du monde de la finance, ou les violations de la loi. Or, aujourd'hui, la quasi-totalité des multinationales dépendent aux États-Unis une licence, y sont cotées ou y répondent à des appels d'offres. Donc la loi américaine s'applique à elles. Par ailleurs, le monde en œuvre de cette politique plus exigeante et plus sévère à l'égard des institutions bancaires internationales représente des enjeux financiers de premier ordre. Les analystes financiers aux États-Unis estiment que les amendes et les dommages et intérêts, latents ou déjà négociés ces cinq



INTERVIEW
DANIEL LESÉGUE
Président de Transparency International France

dernières années, représentent au total un montant d'environ 100 milliards de dollars pour les seules banques américaines. Cet argent va en grande partie dans les caisses du Trésor public américain. Le phénomène brylent donc macro-financier.

Comment des banques très attentives à leur image ont-elles pu commettre des fautes qui les exposent à des sanctions très lourdes ? Il y a 10 ans, l'idée qu'une banque étrangère pourrait un jour répondre de ses actes partait des

monde devant la justice américaine semblait inimaginable. J'ai connu des juristes d'entreprise français qui plaident à l'époque l'immunité face à la justice des États-Unis. Aujourd'hui, tout cela a volé en éclats.

Ce mode de règlement des litiges ne s'est pas développé en France... Les responsables français n'ont pas encore pris la mesure du formidable développement de la justice transactionnelle, pour les délits en lien avec la réglementation, le droit de la concurrence, le respect des

embargos ou le droit fiscal. Mais le système américain fait beaucoup d'efforts d'un côté de « plaider coupable », une négociation avec l'entreprise sous l'autorité d'un magistrat, qui fonctionne désormais au Canada, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Italie et depuis peu en Espagne. Dans 9 cas sur 10, on négocie une amende, des dommages et intérêts et une mise en conformité, pour que les écarts du passé ne se reproduisent plus. Et ça marche formidablement.

La France va-t-elle être gagnée à son tour par cette justice transactionnelle ? La France ne pourra pas rester isolée avec ses procédures actuelles, qui sont mal adaptées au monde des affaires, lentes, et qui aboutissent à des sanctions financières extrêmement légères au regard de ce que les entreprises françaises ont déjà payé aux États-Unis. Selon les autorités américaines, une quinzaine de sociétés françaises du CAC 40 feraient actuellement l'objet d'investigations aux États-Unis. Notre système est complètement dépassé.

Propos recueillis par V. Ch.

**FAUT-IL
REVENIR
À L'ACHAT
SUR L'OR ?**

Demain chez
votre marchand
de journaux



Barclays met fin à ses rêves de grandeur dans la banque d'investissement

BANQUE

Environ 7.000 postes vont être supprimés sur 19.000 au total d'ici à 2016.

La banque d'investissement constituait le moteur historique des profits.

Nicolas Modelaine
nmodelaine@lesechos.fr
—Correspondant à Londres

Pour sa dixième tentative de restructuration, Barclays a probablement sa dernière, si l'on ne réussit pas. Antony Jenkins, le patron de la banque britannique, a revendiqué jeudi un rhéorisme radical : couper à la hache la taille du groupe. Quinque 15 milliards de livres d'actifs pondérés du risque, soit un quart du total, vont en effet être placés dans une structure de défiance où ils seront liquidés ou vendus. Exit bientôt, donc, des pans entiers de la banque d'investissement et la banque commerciale européenne, dont la France, ainsi que d'autres activités. La banque dit « non core » ne doit plus totaliser que 50 milliards de livres dans deux ans.

Alors quers pourrissent l'apareil financier les efforts d'économies de coûts opérationnels, l'adoption de termes d'emplois va être salée : 19.000 emplois en moins d'ici à 2016.

En incluant les 12.000 suppressions de postes dévolées en février, la banque d'investissement paye un lourd tribut avec 7.000 emplois en moins représentant un quart du total d'aujourd'hui. Au Royaume-Uni, où le réseau va aussi connaître à être rationalisé, 9.000 postes seront perdus au total.

Lorsque cet effort sera fait, Barclays offrira un autre visage. La banque d'affaires et de marché ne pesera que 30 % du total d'actifs en 2016, a déclaré Antony Jenkins, contre 50 % aujourd'hui. La banque d'entreprise et de particuliers, y compris la gestion de fortune, représentera donc le même poids. Pour le soldo, Barclays parle sur l'Amérique et l'Afrique, dont les activités sont une des quatre branches identifiées par le groupe hier, avec les cartes de crédit. Ces deux derniers représentent respectivement 40 milliards d'actifs.

Fin du « Goldman Sachs venu d'Europe »

L'examen branche par branche du plan 2 d'Antony Jenkins montre que la banque d'investissement subit le plus grand couteau d'amalgame, avec 90 milliards d'actifs devant sortir du périmètre, soit à peu près 45 %. « La banque d'investissement est trop exposée à la volatilité des marchés de taux, de devises et de matières premières (FICC) : Le groupe est trop exposé à la volatilité de la banque d'investissement », a déclaré Antony Jenkins. Ces chiffres, comme l'explique Ian Gordon, ana-

Le nouveau visage de la banque Barclays

Répartition des actifs pondérés du risque, en milliards de livres



LES CHIFFRES : SOURCE : BARCLAYS / PHOTO : BLOOMBERG

lyste chez investir, beaucoup d'intérieurs de ce marché font comme Barclays et sortent de nombreux segments, rouvrir le trading de matières premières ou les produits dérivés de long terme. La crise est passée par là et les exigences des régulateurs en capital font qu'il est plus difficile d'être profitable. Mais il est loin le temps de Bob Diamond, l'ancien patron de la banque, voulant faire de l'établissement britannique un Goldman Sachs venu d'Europe. Dans ces métiers, Barclays est désormais concentré sur les États-Unis et le Royaume-Uni, avec un repli marqué de l'Asie annoncée hier.

La banque explique que ce plan va réduire de moitié d'ici à 2016 la

pression sur la rentabilité exercée par les actifs « non core ».

Fuite des réseaux

En attendant, deux défis doivent être relevés dans les meilleurs délais : le conseil et le marché. La fuite des cerveaux hérités de Lehman Brothers, comme Skip McGee dans la branche américaine, doit être jugulée, malgré les coupes claires imposables hier. Ensuite, Barclays doit trouver le bon positionnement auprès des investisseurs. Pour Ian Gordon, « être à toujours les moyens de ses ambitions de banque d'affaires mondiale ». Mais il n'a pas oublié que Goldman Sachs ou Deutsche Bank, tout en étant pas une banque commerciale pour attirer que les fonds ou

Santander ainsi que les affectation des investisseurs qui pensent que la banque d'investissement ne retrouvera pas son heure de gloire.

Cependant, l'action Barclays a bien réagi hier avec une hausse de 8 %. Les marchés n'ont pas la banque d'investissement en ne moment. Le discours de la direction sur sa rentabilité et l'état de ses exécutifs de capitaux prudentiel a en outre rassuré certains analystes. « Même si semble en effet que la rentabilité du capital ne dépasse pas ce qui en 2017 a lieu de 2016 comme l'initialement prévu, les objectifs de rentabilité des fonds propres affichés hier - 12 % en 2016 - ne sont pas particulièrement difficiles à battre », explique Ian Gordon. ■

HSBC pâtit de ses activités de marché

Le groupe bancaire a enregistré un bénéfice net trimestriel net de 20 % sur un an, à 6,79 milliards de dollars (4,57 milliards d'euros). Ce fort recul résulte du ralentissement des activités de banque d'investissement de HSBC. Le groupe subit aussi un effet de base défavorable, les résultats trimestriels de l'an dernier ayant été gonflés par des sessions d'achats. Le directeur financier, Iain Mackay, a précisé que HSBC avait réalisé 275 millions de dollars d'économies au premier trimestre et qu'il était assésé d'atteindre son objectif de 2 à 3 milliards de dollars de réductions de coûts en 2015.

Les principaux plans de licenciement annoncés en Europe

- **Rabobank.** La banque néerlandaise prévoit 10.000 suppressions de postes d'ici 2016.
- **UniCredit.** La banque italienne a annoncé en mars la suppression de 8.490 emplois. Elle avait déjà lancé un plan de 5.200 postes en 2011.
- **HSBC.** La banque britannique a indiqué l'an dernier vouloir supprimer 14.000 postes en Irlande.
- **Deutsche Bank.** La banque allemande a supprimé 1.500 postes de la banque d'investissement. Un nouveau volet de 500 emplois serait nécessaire.

avis d'enquête publique

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
PRÉFECTURE DE LA RÉGION ÎLE-DE-FRANCE,
PRÉFECTURE DE PARIS
DIRECTION RÉGIONALE ET INTERDÉPARTEMENTAIRE
DE L'ÉQUIPEMENT ET DE L'AMÉNAGEMENT
Unité territoriale de Paris

AVIS D'ENQUÊTE PUBLIQUE

Projet de révision du Plan de Sauvegarde et de Mise en Valeur du 7^{ème} arrondissement de Paris

En exécution d'un arrêté n° 2014-125-0692 du 6 mai 2014, en M. le préfet de la région Île-de-France, préfet de Paris, l'enquête publique portant sur le projet de révision du Plan de Sauvegarde et de Mise en Valeur du 7^{ème} arrondissement de Paris sera ouverte, pendant une durée de 32 jours,

du lundi 26 mai au jeudi 28 juin 2014 inclus,

sur le territoire de la commune de Paris, à la mairie du 7^{ème} arrondissement, M. Pascal LIMASSET, journaliste, a été désigné commissaire enquêteur titulaire et M. Jean-François HÉRY, ingénieur consultant en énergie électrique, comme secrétaire enquêteur suppléant.

Pendant la durée de l'enquête, le dossier ainsi que le registre d'enquêtes correspondants seront mis à la disposition du public pour en prendre connaissance et produire, s'il y a lieu, ses observations, propositions et contre-propositions sur le projet en ligne, mardi, mercredi et vendredi de 9h30 à 17h30 et les jeudi de 9h30 à 19h30 à la mairie du 7^{ème} arrondissement situé 116 rue de Grenelle.

La consultation du dossier sera également possible le samedi 21 juin 2014 à la mairie du 7^{ème} arrondissement, lors de la tenue de la permanence du commissaire enquêteur.

Les observations, propositions et contre-propositions écrites et orales du public seront consignées au registre d'enquête ouvert à cet effet. Elles pourront également être adressées, par écrit, à l'attention de Monsieur Pascal LIMASSET, désigné en qualité de commissaire enquêteur, à la mairie du 7^{ème} arrondissement, 116 rue de Grenelle, pendant toute la durée de l'enquête.

Conformément aux dispositions de l'article R.123-13 4^{ème} alinéa du code de l'environnement, les observations déposées par le public sur le registre d'enquête publique seront consultables et communicables sans laide de la personne qui en fait la demande, pendant toute la durée de l'enquête.

Le commissaire enquêteur se tiendra à la disposition du public pour recevoir ses observations écrites et orales à la mairie du 7^{ème} arrondissement de Paris les jours suivants :

Le commissaire enquêteur transmettra au préfet de la région Île-de-France, préfet de Paris, (Direction régionale et interdépartementale de l'équipement et de l'aménagement) - Unité territoriale de Paris - 5 rue Labanc 75015 Paris le dossier soumis à enquête accompagné du registre d'enquête et de ses pièces annexes ainsi que son rapport et ses conclusions motivées d'ici un délai de trente jours à compter de la date de clôture de l'enquête.

Le préfet de la région Île-de-France, préfet de Paris adressera, sous réception, copie du rapport et des conclusions du commissaire enquêteur à la Direction Régionale des Affaires Culturelles de l'Île-de-France (DRAIC), responsable du projet et au maire de Paris.

Une copie du rapport et des conclusions du commissaire enquêteur sera également adressée, dès sa réception par le préfet de la région Île-de-France, préfet de Paris, au maire du 7^{ème} arrondissement ainsi que la mairie a été diligente à ce moment et de ce moment, pour y être jointe à la disposition du public pendant un an à compter de la date de clôture de l'enquête.

Toute personne physique ou morale concernée pourra obtenir communication sur rapport et des conclusions motivées du commissaire enquêteur en s'adressant par écrit à la mairie du 7^{ème} arrondissement, 116 rue de Grenelle ou à la mairie de la région Île-de-France, préfet de Paris, (direction régionale et interdépartementale de l'équipement et de l'aménagement) - Unité territoriale de Paris - service unité publique et d'équilibre territorial - pôle urbanisme et d'utilité publique, 5 rue Labanc 75015 Paris ou les consulter sur le site Internet de la préfecture ou la région Île-de-France, préfecture de Paris www.ile-de-france.gouv.fr ou sur le site www.paris.fr.

À l'issue de l'enquête publique et conformément aux dispositions de l'article R.123-13 du code de l'environnement, le dossier du plan de Sauvegarde et de Mise en Valeur du 7^{ème} arrondissement, éventuellement modifié pour tenir compte du résultat de l'enquête publique, sera approuvé par arrêté préfectoral en cas d'avis favorable du conseil de Paris ou par décret en Conseil d'État, après avis de la commission nationale des secteurs sauvegardés, et sera mis en œuvre.

Le groupe britannique repousse de nouveau toute idée de céder sa banque de détail en France

« Toute spéculation sur une vente n'est pas d'actualité », a réitéré hier Barclays sur les rumeurs de cession de ses activités de banque de détail en France. Les performances des activités de banque de détail en Europe, et notamment dans l'Hexagone, sont solides et affichent une forte croissance, affirme l'annonce le groupe britannique.

Barclays n'est pas plus disposé sur le devenir de ses métiers de banque d'investissement sur le territoire. Le groupe finalise son plan de suppression de postes engagé l'an dernier : 265 emplois sur 1.408 devaient être supprimés dans la banque de détail (38 agences sur 113) dans l'Hexagone, ainsi que 40 postes dans la banque d'entreprise sur 324.

La restructuration d'ING lui coûte cher

BANQUE

Le groupe a enregistré une perte de 1,9 milliard d'euros au premier trimestre.

Diederik Buijs
—Correspondant à Amsterdam

Le démantèlement d'ING vient de franchir un étape décisive. Dernier grosse opération qui marque la fin du modèle de banque française incarné par ING, l'introduction en Bourse d'un volatilisat d'activités (compagnies d'assurances européennes et asiatiques, gestion d'actifs, réassurance, run-off...), prend en effet tournure.

En préambule à la mise sur le marché d'ici à la fin de l'année de l'entité dénommée NN, un groupe d'investisseurs institutionnels asiatiques a déjà pris sous-joint à l'opération. Trois fonds d'investissement ont mis sur la table 1,275 milliard d'euros ; RNL Capital (750 millions d'euros), Innospec (425) et Sea Town (100).

Bien qu'il soit valorisée entre 7 et 8,5 milliards d'euros par les ana-



Le groupe va devoir se recentrer son secteur bancaire. La fin de son programme de réduction de coûts, 6.100 licenciements d'ici à 2015.

Photo : Danny Cey/Reporters/REA

lystes, cette opération n'est pas sans risque, comme en témoigne l'injection de 850 millions d'euros dans les comptes de NN à la fin du premier trimestre. Ensuite, le périmètre d'activités de cette filiale comprend un portefeuille d'assurances-vie japonaises en liquidation générant de fortes pertes. Au global, le bénéfice net de cette filiale a totalisé 18 millions d'euros pour des revenus de 11,2 milliards d'euros en 2013.

Curr d'amalgamement inédite

En toile de fond à ces développements, ING a fait état de mauvais résultats au premier trimestre. Pénalisé par des éléments exceptionnels, dont la déconsolidation d'un réseau d'activités à moitié hors (1,8 milliard de dollars) et le renforcement des caisses des fonds de pension du groupe (1 milliard d'euros), le groupe a accusé une perte nette de 1,9 milliard d'euros, contre un bénéfice de 1,9 milliard d'euros au premier trimestre. Hormis ces postes de dépenses, la chute du résultat se limite à 15,6 %, à 988 millions d'euros.

D'autres échantillons menacent les comptes d'ING, dont le remboursement de plus d'un milliard d'euros à

Bugs dans la banque en ligne

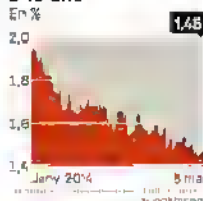
Les bugs des sites Internet sont le nouveau fléau de la banque en ligne. En effet, les pannes empêchent les clients d'accéder à leurs comptes ou d'effectuer des virements ou qu'ils soient doublés. Déclaré la palme avec 63 jours de panne en janvier et avril 2014, ING est suivi par ABN AMRO (55 jours) et Rabobank (54).

L'Etat néerlandais d'aides publiques reçues en 2008. Forcé de se recentrer sur le secteur bancaire, le groupe a dû puiser dans ses réserves d'urgence pour faire face à la crise. ING est suivi par ABN AMRO (55 jours) et Rabobank (54).

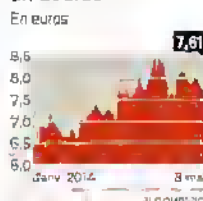
Les bugs des sites Internet sont le nouveau fléau de la banque en ligne. En effet, les pannes empêchent les clients d'accéder à leurs comptes ou d'effectuer des virements ou qu'ils soient doublés. Déclaré la palme avec 63 jours de panne en janvier et avril 2014, ING est suivi par ABN AMRO (55 jours) et Rabobank (54).

L'ALLEMAGNE RATE
UNE ÉMISSION DE DETTE

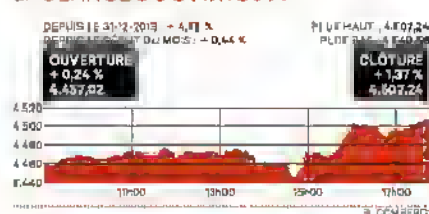
Mercredi, l'Allemagne a reçu 11 milliards de demandes de prêt de 5 ans, prévu à 5 milliards. Une situation qui n'est déjà produite et qui suppose une intervention de la Bundesbank. Ce résultat montre que les investisseurs allemands sont trop froids pour attirer les investisseurs. Hier, l'Espagne et l'Irlande ont, elles, placé leurs titres facilement.

Les taux allemands
à 10 ansMEDIABANCA VOIT
SON BÉNÉFICE BONDIR
SUR NEUF MOIS

La banque d'affaires italienne Mediobanca a dégagé un bénéfice net de 395 millions d'euros sur les neuf premiers mois de son exercice, soit près de 10 fois plus que les 37 millions de la même période de 2013. Les raisons ? La cession de participations dans plusieurs sociétés, pour environ 800 millions, qui ont généré un bénéfice de 221 millions, précise la banque.

Mediobanca
en Bourse

LA SÉANCE DU 8 MAI 2014



Notation : la sortie de crise se confirme pour la zone euro

NOTATION

Les agences mettent plus de temps que les marchés à considérer que la crise est finie.

Adrien Schwyter
schwyt@lesechos.fr

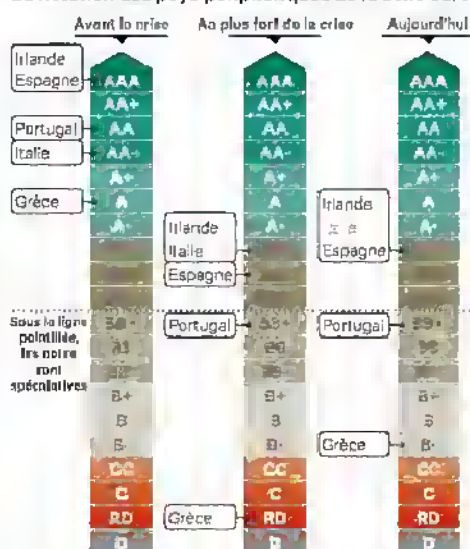
La lumière semble enfin au bout du tunnel. Les agences de notation multiplient les sautés de direction des pays les plus touchés par la crise de la dette européenne. Dans une étude de mai 2014, Fitch évalue le potentiel d'amélioration de la note de plusieurs pays « périphériques ». Ainsi, l'agence de notation estime que l'Irlande, le Portugal et l'Espagne sont les pays les plus placés pour voir leur note relevée de plusieurs crans. Un constat partagé par les analystes de RBS, dans la mesure où ces pays sont ceux qui ont été fortement pénalisés durant la crise : avec des dégradations de pas moins de 7 à 8 crans.

Sortir du purgatoire

« Les agences de notation sont sensibles à la diminution des taux d'intérêt et à l'amélioration de la situation macroéconomique de ces pays », rappelle Norbert Gallard, économiste spécialiste des notations. Mais pour lui, « cela prendra beaucoup de temps pour revenir aux notes d'avant la crise ».

Aujourd'hui, deux grands pays parmi les « périphériques » sont encore notés en catégorie « spéculative » : le Portugal et la Grèce. Avec

La notation des pays périphériques de la zone euro



leur retour pénal sur les marchés financiers, ils espèrent que le même sort que l'Irlande leur sera réservé. En effet, le 17 janvier, Moody's a créé l'événement sur les marchés en sortant l'Irlande de la catégorie « spéculative ». Un geste d'une importance cruciale pour le pays, puisque cela

finalise le retour des investisseurs institutionnels qui n'ont pas le droit de prendre des positions risquées sur des titres mal notés. Le Portugal vient d'en faire de même. Moody's et Standard & Poor's doivent en effet mettre à jour leur notation du pays.

Dans l'ensemble, les notes ou perspectives des États de la zone euro s'améliorent. Au cours des douze derniers mois, Fitch a par exemple relevé la note de la Grèce et de l'Espagne. Et, le mois dernier, elle a révisé de « négative » à « stable » la perspective de l'Italie.

Les agences plus prudentes que les investisseurs

Mais Norbert Gallard souligne que les agences sont aujourd'hui plus prudentes que les investisseurs : les notes mettent du temps à s'améliorer, alors que les marchés ont tendance à très vite tourner la page de la crise. « Les marchés sont déconnectés de la réalité à cause de la BCE », précise l'économiste. De fait, depuis que Mario Draghi a dit en juillet 2012 qu'il ferait tout pour sauver la zone euro, on assiste à une véritable ruée sur les dettes des anciens pays de la zone euro. La perspective d'un programme d'aide et d'achat de dette publique, bien qu'encore incertain, pousse ainsi les investisseurs à oublier la dette de la périphérie, plus rentable que celle de l'Allemagne.

Pour Norbert Gallard, sur la seule base des fondamentaux économiques, les prochains pays qui devraient bénéficier d'une amélioration de leur note sont l'Irlande et l'Espagne qui ont mené de vraies « réformes structurelles ».

À NOTER
Moody's montrera à jour la note de crédit de la France le 23 mai.

Le CAC 40 franchit les 4.500 points grâce à la BCE

La Bourse de Paris a enregistré deux séances de hausse consécutive. Après un gain de 0,41% mercredi, le CAC 40 s'est offert 1,37% à 4.507,24 points hier. C'est la première fois depuis le 2 septembre 2008 que l'indice vendéen de la place de Paris franchit en clôture le seuil des 4.500 points.

Cette prouesse, il la doit à Mario Draghi, le patron de la Banque centrale européenne (BCE). Celui-ci a réussi à rassurer les investisseurs, malgré la décision de maintenir le taux directeur à 0,25%. Il a préparé les esprits à un assouplissement en juin. Un nouveau très bien accueilli sur tous les mar-

chés. D'ailleurs, l'Euro Stoxx 50 a grimpé de 1,4% à 3.204,30 points. Les paroles de Mario Draghi ont surtout fait baisser l'euro, qui fléchit la zone de danger de 1,40 dollar.

Un plaidoyer de quarante poids lourds de la coté ont terminé dans la verte. Le secteur bancaire, qui a été animé par une série de résultats trimestriels ces derniers jours et qui est sensible aux annonces de la BCE, a en la vent en poupe. Société Générale s'est notamment vu rayer 3,06%, BNP Paribas a gagné 1,92% et Crédit Agricole SA 1,56%.

Total a aussi fortement contribué à la hausse du CAC 40, en surprenant de 2,67%. Pour l'instant, les baissés de l'indice, Vivendi s'est effrité de 0,08%, Ansoo de 0,31%, Alstom et Kering ont perdu respectivement 0,33% et 1,41%.

En dehors du CAC 40, l'Appareil financier a gagné 0,17%, suite à ses bons résultats.

L'OPÉRATION DU JOUR

Eramet porte son emprunt obligataire à 525 millions d'euros

Six mois après le premier emprunt obligataire de son histoire, le groupe français Eramet lève de nouveau de la dette sur le marché, auprès d'investisseurs institutionnels. La société minière a rouvert l'émission inaugurale réalisée en novembre 2013. L'opération aura porté sur un montant de 125 millions d'euros, toujours pour une durée de sept ans et un coupon annuel à 4,5%. Le placement a de nouveau été dirigé par les banques BNP Paribas, Natixis et Société

Générale, détaille Bloomberg. En fin d'année dernière, Eramet, qui souhaite vérifier ses sources de financement à l'entrée de sa ligne de crédit syndiquée, avait jugé les conditions pour le faire « intéressantes ». Le produit de l'émission sert à financer des « besoins courants », avait indiqué le groupe dans le prospectus publié en novembre, sans autres précisions. Affiché par la faible des des notes de crédit, Eramet a enregistré en 2013 une perte nette de 370 millions d'euros.

L'AVIS

« High yield » : un risque parfois mal évalué

La sensibilité des obligations à haut rendement à l'égard des taux d'intérêt augmente quand les taux montent. Il faut bien appréhender ce risque.



Par Gibson Smith

Le marché des obligations à haut rendement (ou « high yield ») a vu beaucoup de succès aux États-Unis au cours des dernières années à l'égard d'investisseurs à la recherche de rendement additionnel et de

diversification de leur risque. Ces investisseurs ne réalisent pas toujours le niveau d'exposition au taux d'intérêt qu'ils prennent en misant sur cette classe d'actifs. La relation particulière entre le haut rendement et les taux d'intérêt est liée au fait que ces obligations sont généralement remboursables par anticipation. L'investisseur choisit notamment d'exercer ce droit s'il pense pouvoir en profiter à un taux inférieur. Quand les taux montent, la probabilité qu'il l'exerce croît. Cela accroît mécaniquement la « durée » ou sensibilité des obligations à haut rendement aux taux d'intérêt. Une situation loin d'être idéale pour l'investisseur.

Cela ne signifie pas, pour autant, que les investisseurs doivent éviter d'investir dans le haut rendement. Nous considérons, en effet, qu'il y a encore beaucoup d'opportunités d'investissement sur ce marché. Anjoir d'ailleurs, les entreprises sont généralement en bien meilleure santé financière qu'au paravent. Les bilans ont été assainis et les taux de défaut sont particulièrement bas. Néanmoins, alors que les taux d'intérêt qui ont été artificiellement bas grâce à l'intervention de la banque centrale vont vraisemblablement rebondir, il est important de bien évaluer la sensibilité aux taux d'intérêt de son portefeuille et de mettre en place la stratégie adéquate pour faire face à ce risque. Une approche « bottom-up » permet notamment de sélectionner les bons titres et au bon prix.

Gibson Smith est directeur de la gestion chez Jannet Capital.

CNP Assurances et BPCE entrent dans le vif des discussions pour l'après-2015

ASSURANCE

L'assureur et le groupe bancaire ont posé les bases des négociations sur leur partenariat.

Laurent Thévenin
lthevenin@lesechos.fr
Sharon Wojcik
swojick@lesechos.fr

Place aux choses sérieuses entre CNP Assurances et BPCE. Les deux partenaires auront mis du temps, mais ils sont désormais entrés dans le vif des discussions sur la suite à donner à leurs accords commerciaux au-delà de l'échéance du 31 décembre 2015. « Nous entrons dans une phase de négociation active pour notre futur partenariat », a déclaré mardi Frédéric Laverin, le directeur général de CNP Assurances, lors de l'assemblée générale des actionnaires du premier assureur français. « Les discussions sont engagées depuis un certain nombre de semaines », indique-t-il en son côté mardi François Pérol, le président du directeur de BPCE. Les relations se sont donc détendues entre les deux partenaires, alors qu'elles paraissaient gelées.

Mais derrière la parole de bras-fer apparaît en fait l'assureur et son distributeur, le fil n'a en réalité jamais été rompu. Et leurs échanges informels ont permis de jeter les bases des discussions. Selon nos informations, il a été, en particulier, décidé de mettre de côté l'épineux sujet des nominations versées par la CNP à BPCE en échange de la distribution de ses produits dans les Caisses d'épargne. En désaccord sur ce point, les deux parties campent toujours sur leurs positions initiales. « Mais si elles tombent d'accord sur tout le reste, elles arriveront aussi à s'entendre sur les nominations », estime un source.

Comportements loyaux
Comme l'a souligné François Pérol, les discussions s'inscrivent « dans le cadre des engagements stratégiques indiqués en novembre dernier ». Le groupe bancaire a annoncé qu'il ne ferait plus appel à CNP Assurances, mais à sa filiale Kadexis, pour produire les nouveaux contrats d'assurance-vie vendus par les Caisses d'épargne à partir de 2016. Selon nos informations, l'un des scénarios visés est donc d'offrir le dispositif permettant de ne motiver en charge progressive du facilité d'épargne de

Les résultats
de CNP Assurances

BPCE sans pondérer les concours en cours de CNP. Dans ce cadre-là, il serait envisagé un mécanisme de régulation, avec des engagements rétroactifs des deux parties. En assurance-vie, certains types de contrats et d'expertises spécifiques pourraient par ailleurs rester du ressort de la CNP. Les discussions portent aussi sur d'éventuels partenariats hors épargne (non rattachés au prêt en prévoyance, par exemple), avec la possibilité que ces produits soient ouverts à l'ensemble du groupe BPCE, et pas seulement aux Caisses d'épargne.

Ces discussions prennent forme sur fond d'une forte progression du chiffre d'affaires de CNP Assurances aux guichets des Caisses d'épargne en premier trimestre (-4,2%, à 2,8 milliards). Le chiffre d'affaires réalisé via la Banque Postale s'est, lui, élevé à 2,32 milliards (-6%). « Notre part de marché de France en vie capitalisation s'est améliorée de 13,5% à 17% », souligne Antoine Lisowski, directeur général adjoint de CNP Assurances. Au total, son chiffre d'affaires a progressé de 11,3%, à 7,93 milliards d'euros (+20,2% en France), pour un résultat net en hausse de 11,1%, à 256 millions d'euros.

SEANCE DU 08-08-2014
CAC 40 : 4507.24 (1.37%) NEXT 20 : 911789 (0.37%)
CAC LARGE 60 : 4978.44 (1.27%)
CAC ALL-TRADEABLE : 3245.95 (1.22%)
DATE DE PROROGATION : 26 MAI

[illegible]

CAC 40

[illegible]

SRD

COMPANY	INDUSTRY	MARKET CAP (\$B)	PERF. 1Y (%)	PERF. 3Y (%)	PERF. 5Y (%)	PERF. 10Y (%)	PERF. 20Y (%)
ALPHABET INC (GOOGL)	TECH	2,800	52.1	18.5	12.3	8.7	6.5
AMAZON.COM (AMZN)	RETAIL	1,500	45.3	15.2	10.1	7.4	5.8
APPLE INC (AAPL)	TECH	1,200	38.7	12.8	9.5	6.2	4.9
BERKSHIRE HATHAWAY (BRK.A)	FINANCIAL	700	25.4	8.9	6.1	4.3	3.2
BOEING CO (BA)	AEROSPACE	110	-12.5	-5.2	-3.1	-1.8	-0.9
BRISTOL MYERS SQUIBB (BMY)	PHARMACEUTICALS	80	15.6	4.3	2.8	1.9	1.4
CHRYSLER GROUP LLC (FCAU)	VEHICLE MANUFACTURING	40	-8.9	-2.1	-1.5	-0.8	-0.4
COCA-COLA CO (KO)	BEVERAGE	250	10.2	3.5	2.2	1.5	1.1
DISNEY (DIS)	ENTERTAINMENT	180	22.1	7.8	5.1	3.4	2.6
DUKE ENERGY CORP (DUK)	UTILITY	75	5.8	2.1	1.4	0.9	0.7
EMERSON ELECTRIC CO (EMR)	MANUFACTURING	60	18.3	5.9	3.8	2.5	1.9
GENERAL ELECTRIC (GE)	INDUSTRIAL	130	-15.2	-6.8	-4.2	-2.5	-1.8
JOHNSON & JOHNSON (JNJ)	PHARMACEUTICALS	450	12.7	4.1	2.6	1.7	1.3
LOCKHEED MARTIN (LMT)	DEFENSE	90	20.5	6.5	4.2	2.8	2.1
MCGRATH GROUP INC (MGRI)	TECH	15	35.2	11.5	7.8	5.1	3.9
NISSAN NORTH AMERICA (NSA)	VEHICLE MANUFACTURING	10	-10.1	-3.5	-2.2	-1.1	-0.6
ORACLE CORP (ORCL)	TECH	100	19.8	6.2	3.9	2.6	2.0
PROCTER & GAMBLE (PG)	CONSUMER GOODS	70	11.5	3.8	2.4	1.6	1.2
RAYONIER CORP (RAY)	TEXTILE	5	-5.3	-1.8	-1.2	-0.6	-0.3
ROCKWELL INTERNATIONAL (RKI)	TECH	20	28.9	9.1	5.8	3.7	2.8
STERIS CORP (STE)	HEALTHCARE	30	16.4	5.3	3.2	2.1	1.6
UNITED TECHNOLOGIES (UTG)	INDUSTRIAL	120	14.2	4.8	3.0	2.0	1.5
VERIZON COMMUNICATIONS (VZ)	TELECOM	160	8.9	3.1	2.0	1.3	1.0
WALMART STORES (WMT)	RETAIL	400	32.5	10.8	7.2	4.8	3.6
XEROX CORP (XRX)	TECH	10	-18.7	-7.2	-4.5	-2.8	-2.1

VALEURS FRANÇAISES

COMP. NAME	UNIT	Q-1	Q-2	Q-3	Q-4	Q-5	Q-6	Q-7	Q-8	Q-9	Q-10	Q-11	Q-12	Q-13	Q-14	Q-15	Q-16	Q-17	Q-18	Q-19	Q-20	Q-21	Q-22	Q-23	Q-24	Q-25	Q-26	Q-27	Q-28	Q-29	Q-30	Q-31	Q-32	Q-33	Q-34	Q-35	Q-36	Q-37	Q-38	Q-39	Q-40	Q-41	Q-42	Q-43	Q-44	Q-45	Q-46	Q-47	Q-48	Q-49	Q-50	Q-51	Q-52	Q-53	Q-54	Q-55	Q-56	Q-57	Q-58	Q-59	Q-60	Q-61	Q-62	Q-63	Q-64	Q-65	Q-66	Q-67	Q-68	Q-69	Q-70	Q-71	Q-72	Q-73	Q-74	Q-75	Q-76	Q-77	Q-78	Q-79	Q-80	Q-81	Q-82	Q-83	Q-84	Q-85	Q-86	Q-87	Q-88	Q-89	Q-90	Q-91	Q-92	Q-93	Q-94	Q-95	Q-96	Q-97	Q-98	Q-99	Q-100
COMP. NAME	UNIT	Q-1	Q-2	Q-3	Q-4	Q-5	Q-6	Q-7	Q-8	Q-9	Q-10	Q-11	Q-12	Q-13	Q-14	Q-15	Q-16	Q-17	Q-18	Q-19	Q-20	Q-21	Q-22	Q-23	Q-24	Q-25	Q-26	Q-27	Q-28	Q-29	Q-30	Q-31	Q-32	Q-33	Q-34	Q-35	Q-36	Q-37	Q-38	Q-39	Q-40	Q-41	Q-42	Q-43	Q-44	Q-45	Q-46	Q-47	Q-48	Q-49	Q-50	Q-51	Q-52	Q-53	Q-54	Q-55	Q-56	Q-57	Q-58	Q-59	Q-60	Q-61	Q-62	Q-63	Q-64	Q-65	Q-66	Q-67	Q-68	Q-69	Q-70	Q-71	Q-72	Q-73	Q-74	Q-75	Q-76	Q-77	Q-78	Q-79	Q-80	Q-81	Q-82	Q-83	Q-84	Q-85	Q-86	Q-87	Q-88	Q-89	Q-90	Q-91	Q-92	Q-93	Q-94	Q-95	Q-96	Q-97	Q-98	Q-99	Q-100
COMP. NAME	UNIT	Q-1	Q-2	Q-3	Q-4	Q-5	Q-6	Q-7	Q-8	Q-9	Q-10	Q-11	Q-12	Q-13	Q-14	Q-15	Q-16	Q-17	Q-18	Q-19	Q-20	Q-21	Q-22	Q-23	Q-24	Q-25	Q-26	Q-27	Q-28	Q-29	Q-30	Q-31	Q-32	Q-33	Q-34	Q-35	Q-36	Q-37	Q-38	Q-39	Q-40	Q-41	Q-42	Q-43	Q-44	Q-45	Q-46	Q-47	Q-48	Q-49	Q-50	Q-51	Q-52	Q-53	Q-54	Q-55	Q-56	Q-57	Q-58	Q-59	Q-60	Q-61	Q-62	Q-63	Q-64	Q-65	Q-66	Q-67	Q-68	Q-69	Q-70	Q-71	Q-72	Q-73	Q-74	Q-75	Q-76	Q-77	Q-78	Q-79	Q-80	Q-81	Q-82	Q-83	Q-84	Q-85	Q-86	Q-87	Q-88	Q-89	Q-90	Q-91	Q-92	Q-93	Q-94	Q-95	Q-96	Q-97	Q-98	Q-99	Q-100
COMP. NAME	UNIT	Q-1	Q-2	Q-3	Q-4	Q-5	Q-6	Q-7	Q-8	Q-9	Q-10	Q-11	Q-12	Q-13	Q-14	Q-15	Q-16	Q-17	Q-18	Q-19	Q-20	Q-21	Q-22	Q-23	Q-24	Q-25	Q-26	Q-27	Q-28	Q-29	Q-30	Q-31	Q-32	Q-33	Q-34	Q-35	Q-36	Q-37	Q-38	Q-39	Q-40	Q-41	Q-42	Q-43	Q-44	Q-45	Q-46	Q-47	Q-48	Q-49	Q-50	Q-51	Q-52	Q-53	Q-54	Q-55	Q-56	Q-57	Q-58	Q-59	Q-60	Q-61	Q-62	Q-63	Q-64	Q-65	Q-66	Q-67	Q-68	Q-69	Q-70	Q-71	Q-72	Q-73	Q-74	Q-75	Q-76	Q-77	Q-78	Q-79	Q-80	Q-81	Q-82	Q-83	Q-84	Q-85	Q-86	Q-87	Q-88	Q-89	Q-90	Q-91	Q-92	Q-93	Q-94	Q-95	Q-96	Q-97	Q-98	Q-99	Q-100
COMP. NAME	UNIT	Q-1	Q-2	Q-3	Q-4	Q-5	Q-6	Q-7	Q-8	Q-9	Q-10	Q-11	Q-12	Q-13	Q-14	Q-15	Q-16	Q-17	Q-18	Q-19	Q-20	Q-21	Q-22	Q-23	Q-24	Q-25	Q-26	Q-27	Q-28	Q-29	Q-30	Q-31	Q-32	Q-33	Q-34	Q-35	Q-36	Q-37	Q-38	Q-39	Q-40	Q-41	Q-42	Q-43	Q-44	Q-45	Q-46	Q-47	Q-48	Q-49	Q-50	Q-51	Q-52	Q-53	Q-54	Q-55	Q-56	Q-57	Q-58	Q-59	Q-60	Q-61	Q-62	Q-63	Q-64	Q-65	Q-66	Q-67	Q-68	Q-69	Q-70	Q-71	Q-72	Q-73	Q-74	Q-75	Q-76	Q-77	Q-78	Q-79	Q-80	Q-81	Q-82	Q-83	Q-84	Q-85	Q-86	Q-87	Q-88	Q-89	Q-90	Q-91	Q-92	Q-93	Q-94	Q-95	Q-96	Q-97	Q-98	Q-99	Q-100
COMP. NAME	UNIT	Q-1	Q-2	Q-3	Q-4	Q-5	Q-6	Q-7	Q-8	Q-9	Q-10	Q-11	Q-12	Q-13	Q-14	Q-15	Q-16	Q-17	Q-18	Q-19	Q-20	Q-21	Q-22	Q-23	Q-24	Q-25	Q-26	Q-27	Q-28	Q-29	Q-30	Q-31	Q-32	Q-33	Q-34	Q-35	Q-36	Q-37	Q-38	Q-39	Q-40	Q-41	Q-42	Q-43	Q-44	Q-45	Q-46	Q-47	Q-48	Q-49	Q-50	Q-51	Q-52	Q-53	Q-54	Q-55	Q-56	Q-57	Q-58	Q-59	Q-60	Q-61	Q-62	Q-63	Q-64	Q-65	Q-66	Q-67	Q-68	Q-69	Q-70	Q-71	Q-72	Q-73	Q-74	Q-75	Q-76	Q-77	Q-78	Q-79	Q-80	Q-81	Q-82	Q-83	Q-84	Q-85	Q-86	Q-87	Q-88	Q-89	Q-90	Q-91	Q-92	Q-93	Q-94	Q-95	Q-96	Q-97	Q-98	Q-99	Q-100
COMP. NAME	UNIT	Q-1	Q-2	Q-3	Q-4	Q-5	Q-6	Q-7	Q-8	Q-9	Q-10	Q-11	Q-12	Q-13	Q-14	Q-15	Q-16	Q-17	Q-18	Q-19	Q-20	Q-21	Q-22	Q-23	Q-24	Q-25	Q-26	Q-27	Q-28	Q-29	Q-30	Q-31	Q-32	Q-33	Q-34	Q-35	Q-36	Q-37	Q-38	Q-39	Q-40	Q-41	Q-42	Q-43	Q-44	Q-45	Q-46	Q-47	Q-48	Q-49	Q-50	Q-51	Q-52	Q-53	Q-54	Q-55	Q-56	Q-57	Q-58	Q-59	Q-60	Q-61	Q-62	Q-63	Q-64	Q-65	Q-66	Q-67	Q-68	Q-69	Q-70	Q-71	Q-72	Q-73	Q-74	Q-75	Q-76	Q-77	Q-78	Q-79	Q-80	Q-81	Q-82	Q-83	Q-84	Q-85	Q-86	Q-87	Q-88	Q-89	Q-90	Q-91	Q-92	Q-93	Q-94	Q-95	Q-96	Q-97	Q-98	Q-99	Q-100
COMP. NAME	UNIT	Q-1	Q-2	Q-3	Q-4	Q-5	Q-6	Q-7	Q-8	Q-9	Q-10	Q-11	Q-12	Q-13	Q-14	Q-15	Q-16	Q-17	Q-18	Q-19	Q-20	Q-21	Q-22	Q-23	Q-24	Q-25	Q-26	Q-27	Q-28	Q-29	Q-30	Q-31	Q-32	Q-33	Q-34	Q-35	Q-36	Q-37	Q-38	Q-39	Q-40	Q-41	Q-42	Q-43	Q-44	Q-45	Q-46	Q-47	Q-48	Q-49	Q-50	Q-51	Q-52	Q-53	Q-54	Q-55	Q-56	Q-57	Q-58	Q-59	Q-60	Q-61	Q-62	Q-63	Q-64	Q-65	Q-66	Q-67	Q-68	Q-69	Q-70	Q-71	Q-72	Q-73	Q-74	Q-75	Q-76	Q-77	Q-78	Q-79	Q-80	Q-81	Q-82	Q-83	Q-84	Q-85	Q-86	Q-87	Q-88	Q-89	Q-90	Q-91	Q-92	Q-93	Q-94	Q-95	Q-96	Q-97	Q-98	Q-99	Q-100
COMP. NAME	UNIT	Q-1	Q-2	Q-3	Q-4	Q-5	Q-6	Q-7	Q-8	Q-9	Q-10	Q-11	Q-12	Q-13	Q-14	Q-15	Q-16	Q-17	Q-18	Q-19	Q-20	Q-21	Q-22	Q-23	Q-24	Q-25	Q-26	Q-27	Q-28	Q-29	Q-30	Q-31	Q-32	Q-33	Q-34	Q-35	Q-36	Q-37	Q-38	Q-39	Q-40	Q-41	Q-42	Q-43	Q-44	Q-45	Q-46	Q-47	Q-48	Q-49	Q-50	Q-51	Q-52	Q-53	Q-54	Q-55	Q-56	Q-57	Q-58	Q-59	Q-60	Q-61	Q-62	Q-63	Q-64	Q-65	Q-66	Q-67	Q-68	Q-69	Q-70	Q-71	Q-72	Q-73	Q-74	Q-75	Q-76	Q-77	Q-78	Q-79	Q-80	Q-81	Q-82	Q-83	Q-84	Q-85	Q-86	Q-87	Q-88	Q-89	Q-90	Q-91	Q-92	Q-93	Q-94	Q-95	Q-96	Q-97	Q-98	Q-99	Q-100
COMP. NAME	UNIT	Q-1	Q-2	Q-3	Q-4	Q-5	Q-6	Q-7	Q-8	Q-9	Q-10	Q-11	Q-12	Q-13	Q-14	Q-15	Q-16	Q-17	Q-18	Q-19	Q-20	Q-21	Q-22	Q-23	Q-24	Q-25	Q-26	Q-27	Q-28	Q-29	Q-30	Q-31	Q-32	Q-33	Q-34	Q-35	Q-36	Q-37	Q-38	Q-39	Q-40	Q-41	Q-42	Q-43	Q-44	Q-45	Q-46	Q-47	Q-48	Q-49	Q-50	Q-51	Q-52	Q-53	Q-54	Q-55	Q-56	Q-57	Q-58	Q-59	Q-60	Q-61	Q-62	Q-63	Q-64	Q-65	Q-66	Q-67	Q-68	Q-69	Q-70	Q-71	Q-72	Q-73	Q-74	Q-75	Q-76	Q-77	Q-78	Q-79	Q-80	Q-81	Q-82	Q-83	Q-84	Q-85	Q-86	Q-87	Q-88	Q-89	Q-90	Q-91	Q-92	Q-93	Q-94	Q-95	Q-96	Q-97	Q-98	Q-99	Q-100
COMP. NAME	UNIT	Q-1	Q-2	Q-3	Q-4	Q-5	Q-6	Q-7	Q-8	Q-9	Q-10	Q-11	Q-12	Q-13	Q-14	Q-15	Q-16	Q-17	Q-18	Q-19	Q-20	Q-21	Q-22	Q-23	Q-24	Q-25	Q-26	Q-27	Q-28	Q-29	Q-30	Q-31	Q-32	Q-33	Q-34	Q-35	Q-36	Q-37	Q-38	Q-39	Q-40	Q-41	Q-42	Q-43	Q-44	Q-45	Q-46	Q-47	Q-48	Q-49	Q-50	Q-51	Q-52	Q-53	Q-54	Q-55	Q-56	Q-57	Q-58	Q-59	Q-60	Q-61	Q-62	Q-63	Q-64	Q-65	Q-66	Q-67	Q-68	Q-69	Q-70	Q-71	Q-72	Q-73	Q-74	Q-75	Q-76	Q-77	Q-78	Q-79	Q-80	Q-81	Q-82	Q-83	Q-84	Q-85	Q-86	Q-87	Q-88	Q-89	Q-90	Q-91	Q-92	Q-93	Q-94	Q-95	Q-96	Q-97	Q-98	Q-99	Q-100
COMP. NAME	UNIT	Q-1	Q-2	Q-3	Q-4	Q-5	Q-6	Q-7	Q-8	Q-9	Q-10	Q-11	Q-12	Q-13	Q-14	Q-15	Q-16	Q-17	Q-18	Q-19	Q-20	Q-21	Q-22	Q-23	Q-24	Q-25	Q-26	Q-27	Q-28	Q-29	Q-30	Q-31	Q-32	Q-33	Q-34	Q-35	Q-36	Q-37	Q-38	Q-39	Q-40	Q-41	Q-42	Q-43	Q-44	Q-45	Q-46	Q-47	Q-48	Q-49	Q-50	Q-51	Q-52	Q-53	Q-54	Q-55	Q-56	Q-57	Q-58	Q-59	Q-60	Q-61	Q-62	Q-63	Q-64	Q-65	Q-66	Q-67	Q-68	Q-69	Q-70	Q-71	Q-72	Q-73	Q-74	Q-75	Q-76	Q-77	Q-78	Q-79	Q-80	Q-81	Q-82	Q-83	Q-84	Q-85	Q-86	Q-87	Q-88	Q-89	Q-90	Q-91	Q-92	Q-93	Q-94	Q-95	Q-96	Q-97	Q-98	Q-99	Q-100
COMP. NAME	UNIT	Q-1	Q-2	Q-3	Q-4	Q-5	Q-6	Q-7	Q-8	Q-9	Q-10	Q-11	Q-12	Q-13	Q-14	Q-15	Q-16	Q-17	Q-18	Q-19	Q-20	Q-21	Q-22	Q-23	Q-24	Q-25	Q-26	Q-27	Q-28	Q-29	Q-30	Q-31	Q-32	Q-33	Q-34	Q-35	Q-36	Q-37	Q-38	Q-39	Q-40	Q-41	Q-42	Q-43	Q-44	Q-45	Q-46	Q-47	Q-48	Q-49	Q-50	Q-51	Q-52	Q-53	Q-54	Q-55	Q-56	Q-57	Q-58	Q-59	Q-60	Q-61	Q-62	Q-63	Q-64	Q-65	Q-66	Q-67	Q-68	Q-69	Q-70	Q-71	Q-72	Q-73	Q-74	Q-75	Q-76	Q-77	Q-78	Q-79	Q-80	Q-81	Q-82	Q-83	Q-84	Q-85	Q-86	Q-87	Q-88	Q-89	Q-90	Q-91	Q-92	Q-93	Q-94	Q-95	Q-96	Q-97	Q-98	Q-99	Q-100
COMP. NAME	UNIT	Q-1	Q-2	Q-3	Q-4	Q-5	Q-6	Q-7	Q-8	Q-9	Q-10	Q-11	Q-12	Q-13	Q-14	Q-15	Q-16	Q-17	Q-18	Q-19	Q-20	Q-21	Q-22	Q-23	Q-24	Q-25	Q-26	Q-27	Q-28	Q-29	Q-30	Q-31	Q-32	Q-33	Q-34	Q-35	Q-36	Q-37	Q-38	Q-39	Q-40	Q-41	Q-42	Q-43	Q-44	Q-45	Q-46	Q-47	Q-48	Q-49	Q-50	Q-51	Q-52	Q-53	Q-54	Q-55	Q-56	Q-57	Q-58	Q-59	Q-60	Q-6																																							

SRD 51

COMPANY	INDUSTRY	MARKET CAP	PERF. 1Y	PERF. 3Y	PERF. 5Y	PERF. 10Y	PERF. 15Y	PERF. 20Y
ALCOHOL & TOBACCO	ALCOHOL & TOBACCO	1.2T	15.2%	12.1%	10.5%	8.9%	7.4%	6.1%
AMERICAN AIRLINES	AIRLINES	1.1T	12.5%	10.8%	9.2%	7.8%	6.5%	5.2%
AMERICAN EXPRESS	FINANCIAL SERVICES	1.0T	11.8%	10.2%	8.5%	7.1%	5.8%	4.5%
AMERICAN S&P 500	AMERICAN S&P 500	1.0T	11.5%	9.8%	8.2%	6.8%	5.5%	4.2%
AMEREN	UTILITIES	0.8T	9.8%	8.5%	7.0%	5.8%	4.5%	3.2%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.7T	9.5%	8.2%	6.8%	5.5%	4.2%	3.0%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.6T	9.2%	7.9%	6.5%	5.2%	4.0%	2.8%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.5T	8.9%	7.6%	6.2%	4.9%	3.7%	2.5%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.4T	8.6%	7.3%	5.9%	4.6%	3.4%	2.2%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.3T	8.3%	7.0%	5.6%	4.3%	3.1%	1.9%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.2T	8.0%	6.7%	5.3%	4.0%	2.8%	1.6%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.1T	7.7%	6.4%	5.0%	3.7%	2.5%	1.3%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	7.4%	6.1%	4.7%	3.4%	2.2%	1.0%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	7.1%	5.8%	4.4%	3.1%	1.9%	0.7%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	6.8%	5.5%	4.1%	2.8%	1.6%	0.4%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	6.5%	5.2%	3.8%	2.5%	1.3%	0.1%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	6.2%	4.9%	3.5%	2.2%	1.0%	-0.1%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	5.9%	4.6%	3.2%	1.9%	0.7%	-0.4%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	5.6%	4.3%	2.9%	1.6%	0.4%	-0.7%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	5.3%	4.0%	2.6%	1.3%	0.1%	-1.0%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	5.0%	3.7%	2.3%	1.0%	-0.2%	-1.3%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	4.7%	3.4%	2.0%	0.7%	-0.5%	-1.6%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	4.4%	3.1%	1.7%	0.4%	-0.8%	-1.9%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	4.1%	2.8%	1.4%	0.1%	-1.1%	-2.2%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	3.8%	2.5%	1.1%	-0.2%	-1.4%	-2.5%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	3.5%	2.2%	0.8%	-0.5%	-1.7%	-2.8%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	3.2%	1.9%	0.5%	-0.8%	-2.0%	-3.1%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	2.9%	1.6%	0.2%	-1.1%	-2.3%	-3.4%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	2.6%	1.3%	-0.1%	-1.4%	-2.6%	-3.7%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	2.3%	1.0%	-0.4%	-1.7%	-2.9%	-4.0%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	2.0%	0.7%	-0.7%	-2.0%	-3.2%	-4.3%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	1.7%	0.4%	-1.0%	-2.3%	-3.5%	-4.6%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	1.4%	0.1%	-1.3%	-2.6%	-3.8%	-4.9%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	1.1%	-0.2%	-1.6%	-2.9%	-4.1%	-5.2%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	0.8%	-0.5%	-1.9%	-3.2%	-4.4%	-5.5%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	0.5%	-0.8%	-2.2%	-3.5%	-4.7%	-5.8%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	0.2%	-1.1%	-2.5%	-3.8%	-5.0%	-6.1%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-0.1%	-1.4%	-2.8%	-4.1%	-5.3%	-6.4%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-0.4%	-1.7%	-3.1%	-4.4%	-5.6%	-6.7%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-0.7%	-2.0%	-3.4%	-4.7%	-5.9%	-7.0%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-1.0%	-2.3%	-3.7%	-5.0%	-6.2%	-7.3%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-1.3%	-2.6%	-4.0%	-5.3%	-6.5%	-7.6%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-1.6%	-2.9%	-4.3%	-5.6%	-6.8%	-7.9%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-1.9%	-3.2%	-4.6%	-5.9%	-7.1%	-8.2%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-2.2%	-3.5%	-4.9%	-6.2%	-7.4%	-8.5%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-2.5%	-3.8%	-5.2%	-6.5%	-7.7%	-8.8%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-2.8%	-4.1%	-5.5%	-6.8%	-8.0%	-9.1%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-3.1%	-4.4%	-5.8%	-7.1%	-8.3%	-9.4%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-3.4%	-4.7%	-6.1%	-7.4%	-8.6%	-9.7%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-3.7%	-5.0%	-6.4%	-7.7%	-8.9%	-10.0%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-4.0%	-5.3%	-6.7%	-8.0%	-9.2%	-10.3%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-4.3%	-5.6%	-7.0%	-8.3%	-9.5%	-10.6%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-4.6%	-5.9%	-7.3%	-8.6%	-9.8%	-10.9%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-4.9%	-6.2%	-7.6%	-8.9%	-10.1%	-11.2%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-5.2%	-6.5%	-7.9%	-9.2%	-10.4%	-11.5%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-5.5%	-6.8%	-8.2%	-9.5%	-10.7%	-11.8%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-5.8%	-7.1%	-8.5%	-9.8%	-11.0%	-12.1%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-6.1%	-7.4%	-8.8%	-10.1%	-11.3%	-12.4%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-6.4%	-7.7%	-9.1%	-10.4%	-11.6%	-12.7%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-6.7%	-8.0%	-9.4%	-10.7%	-11.9%	-13.0%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-7.0%	-8.3%	-9.7%	-11.0%	-12.2%	-13.3%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-7.3%	-8.6%	-10.0%	-11.3%	-12.5%	-13.6%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-7.6%	-8.9%	-10.3%	-11.6%	-12.8%	-13.9%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-7.9%	-9.2%	-10.6%	-11.9%	-13.1%	-14.2%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-8.2%	-9.5%	-10.9%	-12.2%	-13.4%	-14.5%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-8.5%	-9.8%	-11.2%	-12.5%	-13.7%	-14.8%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-8.8%	-10.1%	-11.5%	-12.8%	-14.0%	-15.1%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-9.1%	-10.4%	-11.8%	-13.1%	-14.3%	-15.4%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-9.4%	-10.7%	-12.1%	-13.4%	-14.6%	-15.7%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-9.7%	-11.0%	-12.4%	-13.7%	-14.9%	-16.0%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-10.0%	-11.3%	-12.7%	-14.0%	-15.2%	-16.3%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-10.3%	-11.6%	-13.0%	-14.3%	-15.5%	-16.6%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-10.6%	-11.9%	-13.3%	-14.6%	-15.8%	-16.9%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-10.9%	-12.2%	-13.6%	-14.9%	-16.1%	-17.2%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-11.2%	-12.5%	-13.9%	-15.2%	-16.4%	-17.5%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-11.5%	-12.8%	-14.2%	-15.5%	-16.7%	-17.8%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-11.8%	-13.1%	-14.5%	-15.8%	-17.0%	-18.1%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-12.1%	-13.4%	-14.8%	-16.1%	-17.3%	-18.4%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-12.4%	-13.7%	-15.1%	-16.4%	-17.6%	-18.7%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-12.7%	-14.0%	-15.4%	-16.7%	-17.9%	-19.0%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-13.0%	-14.3%	-15.7%	-17.0%	-18.2%	-19.3%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-13.3%	-14.6%	-16.0%	-17.3%	-18.5%	-19.6%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-13.6%	-14.9%	-16.3%	-17.6%	-18.8%	-19.9%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-13.9%	-15.2%	-16.6%	-17.9%	-19.1%	-20.2%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-14.2%	-15.5%	-16.9%	-18.2%	-19.4%	-20.5%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-14.5%	-15.8%	-17.2%	-18.5%	-19.7%	-20.8%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-14.8%	-16.1%	-17.5%	-18.8%	-20.0%	-21.1%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-15.1%	-16.4%	-17.8%	-19.1%	-20.3%	-21.4%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-15.4%	-16.7%	-18.1%	-19.4%	-20.6%	-21.7%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-15.7%	-17.0%	-18.4%	-19.7%	-20.9%	-22.0%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-16.0%	-17.3%	-18.7%	-20.0%	-21.2%	-22.3%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-16.3%	-17.6%	-19.0%	-20.3%	-21.5%	-22.6%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-16.6%	-17.9%	-19.3%	-20.6%	-21.8%	-22.9%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-16.9%	-18.2%	-19.6%	-20.9%	-22.1%	-23.2%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-17.2%	-18.5%	-19.9%	-21.2%	-22.4%	-23.5%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-17.5%	-18.8%	-20.2%	-21.5%	-22.7%	-23.8%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-17.8%	-19.1%	-20.5%	-21.8%	-23.0%	-24.1%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-18.1%	-19.4%	-20.8%	-22.1%	-23.3%	-24.4%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-18.4%	-19.7%	-21.1%	-22.4%	-23.6%	-24.7%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-18.7%	-20.0%	-21.4%	-22.7%	-23.9%	-25.0%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-19.0%	-20.3%	-21.7%	-23.0%	-24.2%	-25.3%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-19.3%	-20.6%	-22.0%	-23.3%	-24.5%	-25.6%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-19.6%	-20.9%	-22.3%	-23.6%	-24.8%	-25.9%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-19.9%	-21.2%	-22.6%	-23.9%	-25.1%	-26.2%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-20.2%	-21.5%	-22.9%	-24.2%	-25.4%	-26.5%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-20.5%	-21.8%	-23.2%	-24.5%	-25.7%	-26.8%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-20.8%	-22.1%	-23.5%	-24.8%	-26.0%	-27.1%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-21.1%	-22.4%	-23.8%	-25.1%	-26.3%	-27.4%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-21.4%	-22.7%	-24.1%	-25.4%	-26.6%	-27.7%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-21.7%	-23.0%	-24.4%	-25.7%	-26.9%	-28.0%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-22.0%	-23.3%	-24.7%	-26.0%	-27.2%	-28.3%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-22.3%	-23.6%	-25.0%	-26.3%	-27.5%	-28.6%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-22.6%	-23.9%	-25.3%	-26.6%	-27.8%	-28.9%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-22.9%	-24.2%	-25.6%	-26.9%	-28.1%	-29.2%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-23.2%	-24.5%	-25.9%	-27.2%	-28.4%	-29.5%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-23.5%	-24.8%	-26.2%	-27.5%	-28.7%	-29.8%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-23.8%	-25.1%	-26.5%	-27.8%	-29.0%	-30.1%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-24.1%	-25.4%	-26.8%	-28.1%	-29.3%	-30.4%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-24.4%	-25.7%	-27.1%	-28.4%	-29.6%	-30.7%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-24.7%	-26.0%	-27.4%	-28.7%	-29.9%	-31.0%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-25.0%	-26.3%	-27.7%	-29.0%	-30.2%	-31.3%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-25.3%	-26.6%	-28.0%	-29.3%	-30.5%	-31.6%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-25.6%	-26.9%	-28.3%	-29.6%	-30.8%	-31.9%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-25.9%	-27.2%	-28.6%	-29.9%	-31.1%	-32.2%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-26.2%	-27.5%	-28.9%	-30.2%	-31.4%	-32.5%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-26.5%	-27.8%	-29.2%	-30.5%	-31.7%	-32.8%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-26.8%	-28.1%	-29.5%	-30.8%	-32.0%	-33.1%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-27.1%	-28.4%	-29.8%	-31.1%	-32.3%	-33.4%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-27.4%	-28.7%	-30.1%	-31.4%	-32.6%	-33.7%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-27.7%	-29.0%	-30.4%	-31.7%	-32.9%	-34.0%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-28.0%	-29.3%	-30.7%	-32.0%	-33.2%	-34.3%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-28.3%	-29.6%	-31.0%	-32.3%	-33.5%	-34.6%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-28.6%	-29.9%	-31.3%	-32.6%	-33.8%	-34.9%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-28.9%	-30.2%	-31.6%	-32.9%	-34.1%	-35.2%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-29.2%	-30.5%	-31.9%	-33.2%	-34.4%	-35.5%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-29.5%	-30.8%	-32.2%	-33.5%	-34.7%	-35.8%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-29.8%	-31.1%	-32.5%	-33.8%	-35.0%	-36.1%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-30.1%	-31.4%	-32.8%	-34.1%	-35.3%	-36.4%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-30.4%	-31.7%	-33.1%	-34.4%	-35.6%	-36.7%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-30.7%	-32.0%	-33.4%	-34.7%	-35.9%	-37.0%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-31.0%	-32.3%	-33.7%	-35.0%	-36.2%	-37.3%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-31.3%	-32.6%	-34.0%	-35.3%	-36.5%	-37.6%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-31.6%	-32.9%	-34.3%	-35.6%	-36.8%	-37.9%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-31.9%	-33.2%	-34.6%	-35.9%	-37.1%	-38.2%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-32.2%	-33.5%	-34.9%	-36.2%	-37.4%	-38.5%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-32.5%	-33.8%	-35.2%	-36.5%	-37.7%	-38.8%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-32.8%	-34.1%	-35.5%	-36.8%	-38.0%	-39.1%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-33.1%	-34.4%	-35.8%	-37.1%	-38.3%	-39.4%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-33.4%	-34.7%	-36.1%	-37.4%	-38.6%	-39.7%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-33.7%	-35.0%	-36.4%	-37.7%	-38.9%	-40.0%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-34.0%	-35.3%	-36.7%	-38.0%	-39.2%	-40.3%
AMEREN GROUP	UTILITIES	0.0T	-34.3%	-35.6%	-37.0%	-38.3%	-39.	

VALEURS FRANÇAISES

[illegible]

AUTRES VALEURS DE LA ZONE EURO

[illegible]**VALEURS** ZONE INTERNATIONALE F[illegible]

La cote a changé.
Vous pouvez retrouver
les Bourses Internationales
sur

euronext//taux&changes//matières premières

EURONEXT HORS SRO

[illegible]**EURONEXT HORS SRD**[illegible]

EURONEXT HORS SRO Suivre l'actualité des marchés financiers **ACTIONS FRANÇAISES**

[illegible]

0552-51 061 11 4300
0552-51 061 11 4300

[illegible]

sicav//sep

AIKEN

www.aiken.fr

BNP PARIBAS INVESTMENT PARTNERS

www.bnpi.com

CoVe Finance

www.covefinance.com

FRANKLIN TEMPLETON INVESTMENTS

www.franklintempleton.com

OKOWORLD

www.okoworld.com

WALLBERG INVEST S.A.

www.wallberginvest.com

PICET

www.picet.com

EN PARTENARIAT AVEC

nomination

nomination.fr

carnet

business

ENTREPRISES

EULER HERMES
Clarisse Kopff
Gerd-Uwe Baden
Frédéric Bizière
 prendent de nouvelles responsabilités au sein du directoire d'Euler Hermes.
 Clarisse Kopff intègre le directoire et prend en charge l'ensemble des fonctions financières.
 Gerd-Uwe Baden aura sous sa responsabilité le développement et les partenariats.
 Frédéric Bizière devient responsable des fonctions risques, informatiques et indemnisation, ainsi que d'Euler Hermes Re.

Clarisse Kopff, quarante et un ans, diplômée de l'ESCP Europe, est titulaire d'un master en économie du Paris Dauphine et d'un diplôme d'attaché d'attaché à Berlin. Elle a commencé sa carrière chez Lehman Brothers à Londres avant de rejoindre la PwC à Paris comme auditrice, puis Euler Hermes en 2001 comme contrôleur France. Elle a pris la responsabilité du développement et des partenariats en 2007, puis celle du contrôle de gestion groupe en 2010. Dernièrement, elle était en charge des fonctions consolidées, notamment du contrôle et des relations investisseurs.

Gerd-Uwe Baden, cinquante-huit ans, est diplômé d'un doctorat en droit de l'université de Hambourg. Il a commencé sa carrière en 1985 comme consultant chez McKinsey & Company. En 1990, il a rejoint le directoire de Deutsche Vermögensberatung AG (groupe Allianz). De 1997 à 2003, il était président du directoire d'Alliance Group Companies en Suisse. Il a ensuite rejoint le directoire d'Euler Hermes Allemagne en 2003, avant de le présider de 2004 à 2008. Il était, depuis son entrée au directoire en 2004, responsable des fonctions risques, informatique et indemnisation.

Frédéric Bizière, quarante-sept ans, diplômé de HEC, a exercé chez KPMG puis à la BFC avant de rejoindre Euler Hermes France en

2008 comme directeur de la comptabilité. Nommé directeur financier d'Euler Hermes France en 2004, il a intégré le directoire de la société l'année suivante. Devenu, en 2010, directeur commercial et distribution groupe, il a repris en 2011 la responsabilité des activités commerciales, marketing et distribution au sein du directoire. Il a été promu responsable des fonctions financières en 2013. Jusqu'à présent, il était en charge des fonctions financières, non assurées, juridiques et fiscales, risques et réassurance.

TOTAL
Stéphane Séguin
 est nommé responsable du pôle « Business » de la direction combustibles et énergies chez Total Marketing Services et prendra en charge le développement général de Fluorimarket.

Stéphane Séguin, quarante et un ans, est diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Paris. Il a commencé sa carrière en 1997 en tant que chef de projet informatique au sein du pôle monétique du groupe Société Générale. Il rejoint Total en 2001, à la direction des systèmes d'information. En 2007, il prend la fonction de directeur commercial régional aux carburants pétroliers. Dans ce dernier poste, il a pour mission d'élaborer et d'animer la stratégie commerciale et marketing sur tout le nord-est de la France ainsi que sur l'île de France.

RENAULT
Danièle Ricciardi
 est nommée administrateur de Renault.

Danièle Ricciardi, cinquante-quatre ans, diplômée en sciences politiques et études internationales de l'université de Rome « La Sapienza », est, depuis 2013, directrice générale du Renault. Elle a passé vingt-cinq ans au sein du groupe Procter & Gamble, où elle a occupé divers postes dont celui de vice-présidente pour la Corée, le Mexique et le Venezuela, de vice-présidente et directrice générale pour l'Europe de l'Est et la Russie et de présidente pour la Chine. De 2010 à 2013, elle a occupé le poste de directrice générale de la marque du Ministry International Diesel.

PORTRAIT

par Nicolas Madeline
 nmadeline@lesechos.fr

Christopher Bailey, un chic type aux commandes de Burberry

Ce n'est pas un hasard si l'annonce du remplacement d'Angela Ahrendts, basico-essvomon-américaine par Christopher Bailey à la tête de Burberry a pris du court la communication financière cet automne. En dernier état, en effet, le designer de la marque, une fonction qu'il conserve aujourd'hui. Et c'est une première à la tête d'un groupe de prêt-à-porter du luxe possédant 2 millions de dollars d'affaires.

Pour ne rien arranger, Christopher Bailey traite la réputation d'être « Mister Nice Guy », c'est-à-dire quelqu'un de courtois et de bienveillant, parfois jusqu'à la caricature. Des qualités que ne reconnaît pas toujours à leur juste valeur. En effet, nul n'a le droit de le dénigrer. Et bien même, on ne doit pas le dénigrer. Et bien même, on ne doit pas le dénigrer. Et bien même, on ne doit pas le dénigrer.



« se souvenir du nom de ses employés, de leurs enfants et même de leurs chiens ».

À la fin des défilés Burberry, Christopher Bailey apparaît brièvement, dans une tenue sombre bien taillée, mais certainement pas conçue comme une robe de chambre, à l'inverse de celle d'un Karl Lagerfeld. Sa silhouette est soigneusement décollée, mais ressemble à celles de tous les quarantennaires qui fréquentent les bars à cocktails de Londres.

Bonnes manières et modestie
 Lui-même attribue sa discrétion à son milieu d'origine. Christopher Bailey est né à Halifax dans le Yorkshire, une région connue pour ses sublimes paysages de campagne. Son père était charpentier et sa mère habillait les vestimentes de Marks & Spencer.

Il y a cependant davantage que des bonnes manières et de la modestie chez Christopher Bailey. Le fait qu'il soit né au cœur d'une région

comme point de la loi est sans doute le signe d'une vocation profondément britannique et exotique avec talent. Ce créatif du quarante-trois ans, diplômé du Royal College of Art, a d'abord travaillé pour Donna Karan et Gucci.

Mais c'est surtout son action au sein de Burberry, qu'il a rejoint en 2001, qui impressionne. En effet, du respect de la marque, c'est à Christopher Bailey que revient la rénaissance de Burberry, une marque souffrante de la banalisation de son tartan chamois, noir et rouge. À tel point qu'en 2009, la marque a été rachetée par le fonds d'investissement de la banque d'investissement britannique, pour sa contribution au sein de l'industrie de la mode britannique.

Du design du siège – où les employés doivent laisser un bureau impeccable avant de partir le soir – à celui des magasins et, plus sûr, des vêtements, il a tout contrôlé pour réinventer la marque. Ce passionné de musique pop anglaise a remarquablement joué du côté britannique de Burberry, pour ne faire un marque mondiale qui vient encore d'afficher sa solide résistance au ralentissement de la conjoncture chinoise. Et c'est lui qui a orchestré la révolution digitale de cette maison née en 1856, pour séduire la jeunesse connectée. On dit dans l'entreprise qu'il sait lire un compte de résultats et s'adresser à des forces de vente.

Les flâneurs le jugeront cependant sur pièces. Les débuts de Chris Bailey sont donc parmi les plus passionnants à suivre dans le monde actuel des affaires. S'il réussit à dessiner des vêtements qui plaisent tout en tenant les cordons de la bourse, il pourrait pousser toute une industrie à mettre à sa tête des créatifs, des créatifs de leur tour d'ivoire. Premier rendez-vous le 21 mai pour la présentation aux analystes des résultats annuels.

MEILLEUR TALENT

Maël Bernier

ingénieur Millenium comme directeur de la communication et porte-parole.

Maël Bernier, trente-sept ans, est titulaire d'une licence en droit et d'une maîtrise en communication. Elle a débuté au sein de la société Empeuils.com en 2004 comme attachée de presse. En 2007, elle a été promue responsable de la communication interne et externe. En 2010, elle est devenue directrice de la communication et porte-parole auprès des médias d'Empire, poste qu'elle a occupé jusqu'à son arrivée, en 2014, chez Millenium, société qui consomme les produits de la marque de crédit immobilier.

NEXT THINK

Emilie Freiha

ingénieur Nexthink comme directeur Europe du Sud.

Emilie Freiha, quarante-huit ans, est diplômée de l'Insee et titulaire d'un MBA de la Weatherhead School of Management. Il a notamment été managing consultant chez Deloitte & Touche Consulting entre 1993 et 1995, avant de devenir global alliances director de Cap Gemini Ernst & Young. Il a rejoint Symantec en 2006 au poste de directeur de la stratégie des ventes et des opérations pour la région Europe, Afrique et Moyen-Orient. En 2010 et jusqu'en 2013, il a occupé le poste de directeur exécutif de la société Alaris.

ASSOCIATION

AFAI

Frédéric Fontaine

docteur adjoint directeur de l'Association française de l'audit et du conseil informatiques.

Frédéric Fontaine, quarante-huit ans, diplômé de l'Esia et de l'Essec, est depuis 2010 senior partner, en charge des pratiques digitales, technologies et transformation chez K&A & Partners, qu'il a rejoint en 2001. Après des débuts dans le conseil, il a exercé des fonctions de management des technologies et de supply chain au sein de sociétés telles que Novartis, Sanofi-Aventis et Sephora.

ILS SONT NÉS UN 10 MAI

Patrice Debré, médecin, 69 ans.
Guy Hoquet, PDG du groupe Gny Hoquet Immobilier, 63 ans.
Billy Joel, chanteur et musicien, 65 ans.
Minh LaFou, éditeur, 85 ans.
Marie-Josée Péro, athlète, 46 ans.
David Robit, journaliste, écrivain et artiste peintre, 58 ans.
Béatrice Schöberg, journaliste, 61 ans.



Envoyez vos nominations à carnet@lesechos.com ou nomination.fr

PATRIMOINE

**SPECIAL
ISF**

VENDREDI 9 ET SAMEDI 10 MAI 2014

// LESECHOS.FR

PRATIQUE // Comment évaluer son patrimoine au plus juste ? Quels sont les biens exonérés ? Que peut-on déduire de la base imposable ? Comment calculer et payer l'impôt ? Tout ce qu'il faut savoir pour la déclaration.

Impôt sur la fortune : comment évaluer, optimiser et déclarer

Le barème de l'ISF 2014

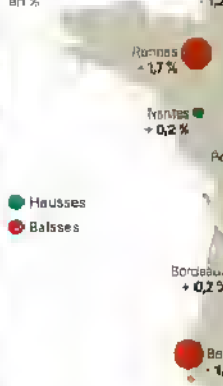
Fraction de valeur nette taxable du patrimoine

Taux applicables

Moins de 800.000 €	0%
Supérieure à 800.000 € inférieure ou égale à 1.300.000 €	0,5%
Supérieure à 1.300.000 € inférieure ou égale à 2.570.000 €	0,7%
Supérieure à 2.570.000 € inférieure ou égale à 5.000.000 €	1%
Supérieure à 5.000.000 € inférieure ou égale à 10.000.000 €	1,25%
Supérieure à 10.000.000 €	1,5%

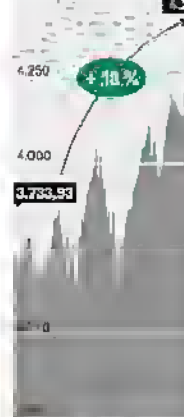
Les prix de l'immobilier en légère baisse

Evolution du prix médian au m² des appartements anciens, 4^e trimestre 2013/4^e trimestre 2013, en %



La Bourse en forte progression

Indice CAC 40, en points



Exemple : patrimoine inférieur à 2,57 millions d'euros

Monsieur et Madame Dupond ont un fils de quinze ans. Au 1^{er} janvier 2014, leur patrimoine est constitué comme suit :

- **Éléments d'actif**
- Biens immobiliers : 900.000 €
- Comptes bancaires de Monsieur : 250.000 €
- Comptes bancaires de Madame : 120.000 €
- Comptes bancaires de leur fils : 15.000 €
- Meubles meublants et voitures : 70.000 €
- Total actif : 1.355.000 €
- **Éléments à prendre en passif :**
- Compte débiteur de Monsieur : 150 €
- Compte débiteur de leur fils : 400 €
- Dettes sur le Trésor public : 25.000 €
- Total passif : 25.550 €

Leur patrimoine net taxable (PNT) au titre de l'ISF 2014 est donc le suivant : PNT = 1.355.000 - 25.550 = 1.329.450 €

Leur patrimoine est compris entre 1,3 million et 1,4 million d'euros. Ils peuvent donc bénéficier de la décade. Décade = 17.500 - (1.329.450 × 1,25%) = 17.500 - 16.618 = 882 €

L'ISF dû est donc égal à : 2.708 € - 882 € = 1.826 €

Monsieur et Madame Dupond ayant un patrimoine net taxable compris entre 1,3 million et 2,57 millions d'euros, il leur suffira de déclarer en cas 9FI du formulaire n° 2042C la valeur de leur patrimoine net taxable soit : 1.329.450 €, et en cas 9FG de ce même formulaire, la valeur brute du patrimoine, soit 1.355.000 €.

Cette déclaration devra être envoyée simultanément à celle établissant l'impôt sur le revenu 2013, soit au plus tard le 20 mai.

Le délai de reprise

- L'administration fiscale dispose d'un droit de reprise des omissions, insuffisances ou erreurs commises dans l'établissement de l'ISF. Ce droit ne peut être exercé que pendant un certain délai, appelé délai de reprise. À l'expiration de ce délai, l'administration ne peut plus revenir sur la déclaration faite par le contribuable. En matière d'ISF, la reprise de l'administration se fait à l'ignorance et se prescrit :
- le 31 décembre de la troisième année suivant celle du cours de laquelle l'exigibilité de l'impôt a été suffisamment révélée par le recensement de la déclaration sans qu'il soit nécessaire de recourir à des recherches ultérieures ; en cas de sous-évaluation d'un bien déclaré à l'ISF.
- Par 6 ans, en cas d'absence de déclaration d'un ou de plusieurs éléments du patrimoine (ou nécessité de recherches ultérieures) à compter du 31 décembre de l'année suivant celle du fait générateur de l'impôt, c'est-à-dire le 1^{er} janvier de l'année d'imposition ou motif d'ISF.
- Par 10 ans en cas de détention d'actifs détenus à l'étranger non déclarés à l'administration fiscale française.

Tous les assujettis à l'ISF ne subissent pas les mêmes contraintes. Les contribuables ayant un patrimoine net dont la valeur est supérieure à 1,3 million d'euros sont soumis à l'impôt sur la fortune... Mais ils ne déclarent pas au même moment.

● QUAND DÉCLARER

Les redevables dont le patrimoine net est compris entre 1,3 million et 2,57 millions d'euros doivent déclarer l'impôt sur la fortune en même temps qu'ils déclarent l'impôt sur le revenu, soit pour 2014, le 20 mai, ou quelques jours plus tard en cas de télé-déclaration.

Dans ce cas, ils n'ont pas à établir une déclaration de l'ISF distincte, mais seulement à reporter en ligne 9FI du formulaire n° 2042C le montant de la base de l'impôt et en ligne 9FG du même formulaire le montant de leur patrimoine net.

En revanche, lorsque la valeur du patrimoine net du contribuable excède 2,57 millions d'euros, celui-ci doit établir une déclaration distincte de son revenu, soit par déclaration de l'ISF, soit par déclaration de l'ISF et du revenu, soit par déclaration de l'ISF et du revenu et de l'impôt sur le revenu.

● COMMENT CALCULER

L'impôt sur la fortune se calcule selon un barème en six tranches

(voir tableau ci-dessus) à partir du patrimoine net du foyer fiscal. Il faut faire ses évaluations, en prenant en compte le droit du 1^{er} janvier, et qui entrent dans l'actif, mais aussi le passif, c'est-à-dire tout ce qui pourra être déduit de l'ISF.

À l'effet : Les déductions, et notamment les autres avoirs financiers ou mobiliers, etc. ; les biens immobiliers, terrains, etc. ; les meubles meublants, voitures, bijoux, etc.

An passif : les comptes débiteurs ; les dettes, notamment les dettes envers le Trésor public (taxe d'habitation, taxe foncière, impôt sur le revenu de l'année, etc.).

L'impôt sur la fortune se calcule selon un barème en six tranches à partir du patrimoine net du foyer fiscal.

Exemple : patrimoine supérieur à 2,57 millions d'euros

Monsieur et Madame Dupond ont un fils de quinze ans. Au cours de l'année 2014, Madame Dupond a réalisé un don d'un montant de 15.000 euros à un organisme d'intérêt général. Au 1^{er} janvier 2014, leur patrimoine est constitué comme suit :

Total actif : 5.300.000 euros

Total passif : 130.000 euros

Leur patrimoine net taxable (PNT) au titre de l'ISF 2014 est donc le suivant :

PNT = 5.300.000 - 130.000 = 5.170.000 €

Leur patrimoine étant supérieur à 2,57 millions d'euros, ils ne peuvent bénéficier de la décade.

Le patrimoine net taxable soumis au barème de l'ISF est donc de 5.170.000 euros. L'ISF dû par application du barème est de 48.000 €.

Après l'application du barème, il conviendra de réduire l'ISF ainsi déterminé d'un pourcentage du don fait par Madame Dupond à un organisme d'intérêt général. Le pourcentage déductible de l'ISF d'un tel don est de 75 %, dans la limite de 50.000 euros.

L'ISF dû après imputation de la réduction est : 48.000 - (15.000 × 75%) = 34.750 €

Monsieur et Madame Dupond ayant un patrimoine net taxable supérieur à 2,57 millions d'euros, il leur faudra procéder à une déclaration détaillée de l'ensemble des éléments de leur patrimoine, actif et passif, sur le formulaire n° 2723.

Au 1^{er} mai 2014, cette déclaration devra être envoyée au plus tard le 16 juin 2014.

● EN CAS DE DIVORCE

La situation se complique lorsque les époux divorcent. S'ils sont séparés de biens et ne vivent pas sous le même toit (ou s'ils sont en instance de divorce ou de séparation de corps et ont été autorisés par le juge à saisir séparément), ils peuvent souscrire deux déclarations d'ISF distinctes.

Chacun des époux est alors soumis à cet impôt à raison de ses biens, mais également de ceux des enfants mineurs dont il a l'administration légale. Si elle est exercée conjointement, l'administration autorise la répartition par moitié des biens des enfants entre les deux foyers.

● APPLICATION D'UNE DÉCADE

Les patrimoines dont la valeur est comprise entre 1,3 million et 1,4 million d'euros bénéficient d'une décade.

Pour calculer cette décade, il faut appliquer la formule suivante : 17.500 euros - (patrimoine net taxable × 1,25 %)

Enfin, une fois l'ISF déterminé, celui-ci peut être réduit d'un pourcentage des dons réalisés au profit de certains organismes d'intérêt général, et de certains organismes réalisés dans les PME, dans la limite d'un certain seuil.

Il n'y a, en revanche, pour l'ISF 2014, plus de réduction pour personnes âgées.

pourcentage des dons réalisés au profit de certains organismes d'intérêt général, et de certains organismes réalisés dans les PME, dans la limite d'un certain seuil.

Il n'y a, en revanche, pour l'ISF 2014, plus de réduction pour personnes âgées.

EXONÉRATIONS // Certains actifs demeurent exonérés d'ISF. C'est le cas des biens professionnels, mais ce caractère est parfois discutable et l'administration est attentive à ce que tous les critères soient respectés.

Les biens professionnels, des actifs exonérés sous conditions

L'article 885 D bis du CGI prévoit que certains biens sont totalement exonérés d'ISF. Il s'agit entre autres des biens professionnels.

Cependant pour pouvoir bénéficier de cette exonération, il faut respecter - au 1^{er} janvier de l'année d'imposition - des conditions relativement strictes.

Les principales conditions sont les suivantes :

- Le contribuable ou son conjoint doit être dirigeant (président, DG...)
- Il doit détenir, avec son groupe (familial), au moins 25 % des droits de vote.

• Et doit percevoir de son activité une rémunération normale représentant plus de la moitié des revenus professionnels.

Les biens pouvant être exonérés peuvent être regroupés en trois catégories. Ainsi sont expressément exclus de l'assiette de l'ISF :

1. Les biens dépendant d'une exploitation individuelle et donc nécessaires à l'exercice d'une profession industrielle, commerciale, artisanale, agricole ou libérale, à titre principal, par leur propriétaire. Mais cette profession doit être exercée à titre habituel et lucratif, et constituer l'essentiel des activités économiques du contribuable. Cela

Quel régime d'exonération choisir ?

L'actionnaire propriétaire des titres d'une société industrielle ou commerciale imposable à l'impôt sur les sociétés, dispose d'un large choix entre plusieurs régimes d'exonération totale ou partielle pour l'ISF.

Régime	Taux d'exonération	Conditions principales
Biens professionnels (885 D bis CGI)	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Être dirigeant (président, DG...) • Détenir au moins 25 % des droits de vote. • Percevoir une rémunération normale représentant plus de la moitié des revenus professionnels.
Pacte Dutreil ISF (885 I bis CGI)	75%	<ul style="list-style-type: none"> • Conclure un engagement collectif de conservation portant sur au moins 34 % du capital (société non cotée) • Conserver les actions pendant 6 ans. • Un signataire de l'engagement doit diriger l'entreprise pendant 5 ans.
Régime des salariés, mandataires sociaux et retraités (885 I quater CGI)	75%	<ul style="list-style-type: none"> • Exercer son activité principale dans l'entreprise en tant que dirigeant ou salarié ou avoir exercé avant sa retraite. • Conserver ses actions pendant 6 ans.
Souscription au capital des PME européennes (885 I ter CGI)	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Souscrire en numéraire à des titres nouveaux émis par une PME ayant son siège dans l'Union européenne.

1. IN TÊT AUX ACTIFS PROFESSIONNELS DÉTENUS PAR LA SOCIÉTÉ

• LES ÉCHOS • 10¹ D'UNE SOURCE • LES ÉCHOS

comprend donc les actifs professionnels, tels que les fonds de commerce, les immeubles affectés à l'exploitation, les stocks ou, pour les professions libérales, la clientèle, les parts de SCM ou de clinique.

2. Les parts de sociétés de personnes relevant de l'impôt sur le revenu dans la catégorie des BIC, BNC, BAI, à condition que le détenteur exerce dans la société son activité profes-

sionnelle, à titre principal et de manière effective.

3. Les droits sociaux, à condition que la société exerce une activité industrielle, commerciale, artisanale, agricole ou libérale, et les parts de sociétés soumises à l'impôt sur les sociétés. A condition :

• De détenir une participation minimale de 25 % directe ou indirecte, via les membres du groupe familial du redevable ou par le

biens d'une société (seul s'il a une participation excédant 50 % de la valeur brute de leurs biens imposables).

• Que les parts soient détenues par les dirigeants exerçant à titre principal une fonction de direction dans la société. Et cette fonction doit donner lieu à une rémunération nor-

male, correspondant à plus de la moitié des revenus professionnels du redevable.

• A NOTER : Les comptes courants d'associés détenus dans des sociétés dont les titres sont exonérés restent imposables pour leur valeur complète on pour leur

valeur vénale en cas de difficultés de la société.

L'exonération ne joue qu'à raison des biens détenus par les sociétés nécessaires à l'exercice de leur activité. Ce qui signifie, par exemple, que si l'entreprise affiche des liquidités importantes, pouvant être considérées comme non affectées à l'exploitation, elles risquent de se voir soumises à l'ISF.

En revanche, les sociétés dont l'activité est exclusivement financière ne peuvent constituer des biens professionnels. Ainsi les parts ou actions de sociétés holding ne peuvent pas être considérées comme des biens professionnels, sauf si elles-ci sont qualifiées de holding animatrice.

De la même façon, les titres des sociétés dont l'activité consiste en la gestion d'un propre patrimoine mobilier ou immobilier ne peuvent constituer des biens professionnels et sont donc imposables.

Il est important de préciser que la détermination du caractère professionnel de certains biens est parfois discutable et qu'une erreur d'appréciation peut coûter cher, l'administration fiscale disposant d'un délai de reprise de six ans, si le bien n'a pas été déclaré.

D'autres actifs bénéficient d'une exonération totale ou partielle

Pour payer moins d'impôts, certains redevables choisissent d'investir dans des actifs exonérés. Mais certaines conditions doivent être respectées.

C'est l'une des raisons du succès des investissements écologiques : les bois, forêts et parts de groupements forestiers bénéficient d'une exonération de 75 % sous réserve du respect de certaines conditions. Il s'agit notamment d'un engagement d'exploitation pendant trente ans, de la production d'un certificat du directeur départemental de l'agriculture et d'un bilan de mise en œuvre du

document de gestion durable.

Pour les parts de groupements forestiers acquises à titre onéreux, il faut également un délai de détention minimal de deux ans. Les biens (parcs à ball accessible ainsi que les parts de groupements fonciers agricoles) bénéficient de cette même exonération dans la limite de 101.897 euros (en-dehors, l'exonération est limitée à 50 % de la valeur de ces biens ou parts).

• OBJETS D'ART ET ANTIQUITÉS

Certains biens sont totalement exonérés d'ISF. Il s'agit des objets d'antiquité, d'art ou de collection,

Les objets d'art ou de collection recouvrent un champ très vaste, il peut s'agir de tapisseries, de tableaux ou peintures, de gravures, de sculptures, de photographies (signées, numérotées et dans la limite de 30 exemplaires) ou encore de divers objets de collection (voitures, timbres). Les objets d'antiquité sont également exonérés, sous réserve que leur soit reconnue une ancienneté d'au moins cent ans. Si, sous certaines conditions, les monuments historiques ouverts au public peuvent être exonérés de droits de mutation à titre gratuit, ces biens doivent en revanche être inclus dans l'assiette de l'ISF.

• DROITS DE PROPRIÉTÉ LITTÉRAIRE, ARTISTIQUE OU INDUSTRIELLE

Les droits reconnus à un créateur d'œuvre littéraire ou artistique sur sa création n'ont pas à être déclarés à l'ISF. Cette exonération est toutefois limitée au profit de l'auteur : ses héritiers ou donataires comme l'éventuel acquéreur de ces droits devront inclure la valeur de capitalisation de ces droits dans leur patrimoine taxable. De même, le contribuable ayant déposé un brevet, un dessin ou modèle ou encore une marque de fabrique lui reconnaissant un droit exclusif est en droit d'exclure de la base de son ISF la valeur de ces droits, mais cette exonération ne bénéficie pas à ses ayants droit ni aux acquéreurs des droits de propriété industrielle.

• LES RENTES ASSIMILÉES À DES RETRAITES

En principe, les biens ne sont taxables à l'ISF que s'ils présentent une valeur patrimoniale. Souvent ce principe, les pensions de retraite servies après la cessation d'une activité professionnelle et eu raison de cette activité échappent à l'ISF. En effet, n'étant ni cessibles ni transférables (sauf par réversion), elles n'ont pas de valeur patrimoniale. Sous certaines conditions, cette exonération est applicable aux rentes constituées dans le cadre d'un plan d'épargne individuel pour la retraite (PERP), d'un plan d'épargne pour la retraite collectif (Perco) et d'un plan d'épargne retraite entreprise (Perce).

• LES SOMMES OU RENTES ALLOUÉES À TITRE DE RÉPARATION DE DOMMAGES CORPORELS : La valeur de capitalisation des rentes ou indemnités perçues en réparation de dommages corpo-



Les objets d'art ou de collection sont exonérés d'ISF. Il peut s'agir de tapisseries, de tableaux ou peintures, de gravures, de sculptures, de photographies ou encore de divers objets de collection.

rels liés à un accident ou à une maladie est exclue du patrimoine des personnes bénéficiaires. En revanche, l'exonération n'est pas applicable aux sommes accordées en réparation de dommages matériels. Cette exonération bénéficie également aux sommes perçues par le victime avant son décès et transmises par succession à son conjoint survivant ou son partenaire de pacte. Les conventions notariales, ascendantes ou descendantes, sont en revanche imposables à l'ISF sur de telles sommes.

• LES PLACEMENTS FINANCIERS DES NON-RÉSIDENTS : Afin d'inciter les redevables domiciliés hors de France à maintenir leurs placements financiers dans l'Hexagone, il a été prévu une exonération d'ISF sur certains placements tels que les

dépôts à vue ou à terme, les comptes courants d'associés détenus dans une société qui a son siège social en France, les bons et titres d'actions de sociétés à participation limitée, les actions et parts sociales, les contrats d'assurance-vie ou de capitalisation souscrits auprès de compagnies d'assurances établies sur le territoire français. Toutefois, les titres représentatifs d'une participation, les titres de sociétés à prépondérance immobilière (pour le fractionnement correspondant aux immeubles), les actions ou parts détenues directement ou indirectement à plus de 50 % par des non-résidents dans des personnes morales ou organismes propriétaires d'immeubles ou de droits réels immobiliers situés en France.

En 2014, engagez-vous avec moi !
Donnez votre ISF à l'Alliance israélite universelle
et à ses 50.000 élèves et étudiants

Marc Eisenberg,
Président de l'AIU,
Fondateur d'Alma Consulting Group

Une vocation : l'Éducation et la Culture, fondées sur
un judaïsme ouvert et tolérant. En France, en Israël et
dans le monde. Depuis plus de 150 ans.

L'Alliance israélite universelle, voix originelle et
marque d'excellence du judaïsme français, a besoin
impérieusement de votre soutien.

Illustrez votre chèque à l'ordre de
Fondation ENIO et adressez-le à :
AIU, 45 rue de la Bruyère, 75009 Paris

Merci
Pour votre conseil personnel et confidentiel :
Caroline KROITOROU ou 01.53.32.80.11
ckroitorou@aiu.org

L'AIU, à travers sa Fondation ENIO reconnue d'utilité publique, est habilitée à collecter des dons ISF

PARTS DE SOCIÉTÉS // Comment procéder à l'évaluation des titres ? Quand il s'agit de valeurs cotées, la tâche est relativement facile. Elle est plus délicate lorsqu'il s'agit de parts des sociétés non cotées.

Comment déclarer ses titres et valeurs mobilières

Concernant l'évaluation des titres de société, ce sont en général les règles mentionnées au matériel du successions qui s'appliquent.

Ainsi l'évaluation des titres de sociétés cotées doit se faire en fonction :

Soit du dernier cours connu avant le 1^{er} janvier,

Soit de la moyenne des trente derniers cours connus précédant le 1^{er} janvier.

Dans le cas de titres de sociétés étrangères cotées dénommées sur des places financières étrangères situées hors zone euro, l'évaluation doit être convertie en euro d'après le taux de change de la date ou des dates considérées.

Pour chaque catégorie de titres, on peut opter pour l'une ou l'autre des méthodes et ainsi modérer l'évaluation de son patrimoine en choisissant la méthode la plus favorable ligne par ligne.

Pour les sociétés non cotées, les titres doivent faire l'objet d'une déclaration estimative.

UNE DÉCLARATION ESTIMATIVE

Pour les sociétés non cotées (hors biens professionnels ou titres bénéficiant d'un engagement Durrell), l'évaluation est plus délicate. Les titres doivent faire l'objet d'une déclaration estimative.

Pour les PME, la technique de l'artificiel réévalué est privilégiée : il convient de retenir les postes d'actifs évalués à leur valeur vénale au 1^{er} janvier et de déduire les postes du passif à l'exception des capitaux propres.

Pour les sociétés plus importantes, l'évaluation combine une certaine technique mathématique avec les méthodes économiques dites de « rendement », de « productivité », de cash-flow en fonction de la marge brute d'autofinancement ou du survalor (niveau « goodwill »).

EXONÉRATION PARTIELLE

Certains titres peuvent bénéficier d'une exonération partielle, sous certaines conditions, à concurrence des trois quarts de leur valeur. C'est le cas des parts ou actions de sociétés faisant l'objet d'un engagement collectif de conservation. Mais encore faut-il respecter un ensemble de conditions (durée de l'engagement, portée de l'engagement, signataires de l'engagement, fonction de direction exercée par l'un des signataires dans la société objet de l'engagement, souscription d'un engagement individuel de conservation d'une durée minimale de quatre ans à compter de la fin de l'engagement collectif de deux ans...).

Cette exonération partielle s'applique également pour les titres de certaines sociétés, lorsque leur activité principale est comme salarié ou mandataire social (s'il s'agit d'une société soumise à l'ISF), et à condition que ces titres soient conservés pendant au moins 5 ans à compter du 1^{er} janvier de l'année au titre de laquelle l'exonération est demandée pour la première fois.

DES RÉGIMES SPÉCIFIQUES

D'autres biens suivent un régime propre. Ainsi les actions de slavic et les parts de FCP doivent être évaluées pour la dernière valeur de rachat connue avant le 1^{er} janvier de l'année d'imposition, sans pouvoir retenir une autre méthode.

Pour le Livret A ainsi que les comptes sur livret ou virements, la valeur à déclarer est celle au 1^{er} janvier 2014, inclusive donc en théorie des intérêts perçus au titre de l'année 2013. Pour les comptes courants, il convient de déclarer leurs soldes à la fin décembre. Les

soldes négatifs constituent un passif.

Les bons anonymes, quant à eux, n'ont pas à être déclarés à l'ISF. Dissimulés au effet chaque année un prélèvement libératoire à l'ISF égal à 2 % du nominal.

Les actions doivent être déclarées pour leur montant nominal majoré des intérêts courus au 1^{er} janvier et des intérêts échus, mais non encore payés à cette date (CGI, art. 760).

Pour les bons d'épargne, seule la valeur nominale doit être déclarée.



L'évaluation des titres de sociétés cotées doit se faire en fonction, soit du dernier cours connu avant le 1^{er} janvier, soit de la moyenne des trente derniers cours connus précédant le 1^{er} janvier. Photo Shutterstock



Contrats d'assurance-vie : ce qui change

Les règles de déclaration à l'ISF d'un contrat d'assurance-vie sont complexes. Elles dépendent de plusieurs facteurs.

Pour la valorisation des contrats d'assurance-vie, tout dépend des termes du contrat. Si le contrat est « non rachetable », non plus après le 20 novembre 1991, le souscripteur doit déclarer le montant des primes versées après l'âge de 70 ans.

Les contrats comportant une clause de non-rachat temporaire doivent être ajoutés au patrimoine du souscripteur.

L'article 11 de la loi de Finances rectificative pour 2013 légalise la doctrine administrative applicable en matière d'impôt de solidarité sur la fortune (ISF) concernant les contrats d'assurance-vie diversifiés comportant une clause d'indisponibilité temporaire. La légalité de cette doctrine avait par ailleurs été reconnue par le Conseil d'Etat dans sa décision du 3 décembre 2012.

Pour les contrats rachetables, le souscripteur – quels qu'aient son âge et la date du contrat – doit



Richard Dammert/REA

Les contrats comportant une clause de non-rachat temporaire doivent être ajoutés au patrimoine du souscripteur.

déclarer la valeur de rachat au 1^{er} janvier de l'année d'imposition, telle qu'elle est fournie par la compagnie d'assurance.

Attention, un contrat d'assurance-vie souscrit par un bénéficiaire conserve sa nature de contrat à rachat et le souscripteur doit en déclarer la valeur de rachat au 1^{er} janvier dans son patrimoine.

Accompagner
Financer
Être la banque
des patrimoines privés et professionnels

Neufilize OBC, 350 années d'expérience
pour créer de la valeur

Nous avons l'expérience de l'évent

Neufilize OBC
ABN AMRO

LYON • MONTPELLIER • NANTES • NICE • PARIS • RENNES • STRASBOURG • TOULOUSE

TERMINALCOMPTANT - © Dan Nuytten

Les décotes admises par l'administration fiscale

Situation	Particularité	Décote
Immeuble détenu en pleine propriété, dont le propriétaire se réserve la jouissance	Résidence principale	Jusqu'à 30 %
Immeuble détenu en pleine propriété, dont le propriétaire se réserve la jouissance	Résidence secondaire	0 %
Immeuble donné en location	Bien relevant de secteur réglementé	Jusqu'à 40 %
Immeuble donné en location	Bien relevant du secteur non réglementé	15 à 20 %
Immeuble démembré	Bien occupé à titre de résidence principale par l'usufruitier ou le nu-propriétaire	30 %
Immeuble démembré	Bien donné à bail	15 à 40 %
Immeuble démembré	Bien utilisé à titre de résidence secondaire par le nu-propriétaire et/ou l'usufruitier	0 %
Immeuble en indivision	Quota-part indivise	15 à 30 %
Monument historique	Hypothèques diverses	Jusqu'à 30 %
Détention directe	Perte de SGI	10 à 20 %

LES ÉCHOS // SOURCE : IJAL

ESTIMATION // L'immobilier représente souvent une part très importante du patrimoine des assujettis à l'ISF. D'où l'importance de l'évaluation et de l'application des décotes admises par l'administration fiscale.

La bonne méthode pour évaluer ses biens immobiliers

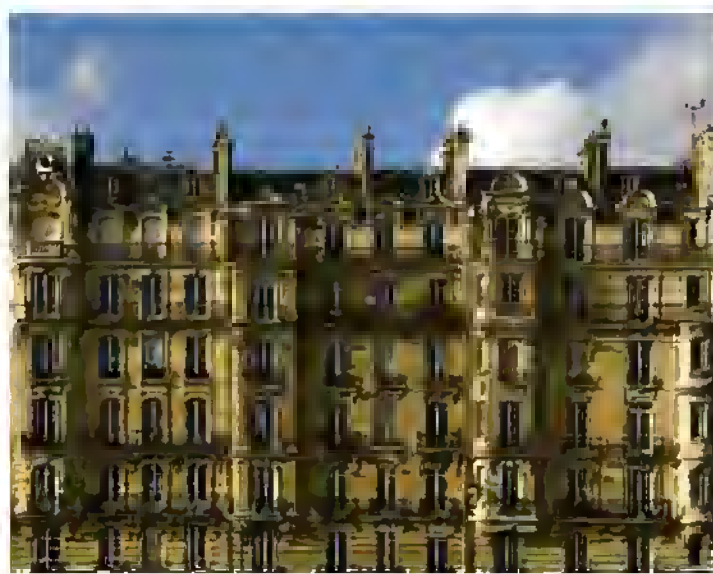
Dans un même immeuble, la valeur d'un appartement peut varier de 30 % à 40 % en fonction de l'étage, de l'orientation, de l'état... Dans ces conditions, pas facile pour un particulier de sélectionner à l'exercice de l'évaluation. Comment prioriser pour évaluer au plus juste et éviter ainsi d'éventuels redressements ?

La valeur des biens immobiliers se détermine avant tout par comparaison. L'administration dispose de beaucoup d'éléments mais elle mène en général des analyses statistiques qui ne tiennent pas compte des spécificités des biens. Il faut donc, dans la plupart des cas, s'appuyer sur les valeurs moyennes que recensent nombre de sites spécialisés (Chambre des notaires, MeilleursAgents.com, ENAIM, Guide Fourm...). Toutefois, afin de rester cohérent avec les évaluations récentes portant sur des biens comparables, on avec le prix pratiqué en cas de vente à court terme, il faudra corriger cette valeur moyenne.

● **À la baisse**, si le bien nécessite de gros travaux ou souffre d'un voisinage dévalorisant (polluances, visuelles ou sonore) liées par exemple à la présence d'un hôpital ou d'un établissement industriel.

● **À la hausse**, si la situation est très précieuse (étage élevé, absence de vis-à-vis, bon emplacement résidentiel, luminosité, hauteur sous plafond) ou s'il dispose d'atouts ou d'attraits hors norme (grand terrain, vue terrassée, plusieurs chambres de service, piscine, parking, tennis...).

Attention, la méthode dite de réévaluation d'une valeur antérieure ne peut être utilisée que



La valeur moyenne d'un bien devra être corrigée à la hausse si la situation est très précieuse, par exemple, ou à la baisse s'il nécessite de gros travaux. Photo DR

pour les biens d'acquisition récente ou très récente : au-delà de trois ans, elle est déconseillée, sauf si vous disposez, comme dans les différents quartiers de Paris, d'une analyse fine de l'évolution des prix médians. Sur l'année 2013, le marché immobilier s'est révélé peu actif, et essentiellement limité à de brèves opérations. On peut donc utiliser les « prix médians » donnés par les journaux ; le panel des mutations considérées est de meilleure qualité que par le passé.

● BIENS TRÈS EXCEPTIONNELS

Pour les châteaux, beaux demeures, chalets, villas ou appartements exceptionnels par leur taille ou leur localisation, la méthode par comparaison reste la règle, mais comme les références sont moins nombreuses et l'accès à l'information plus difficile, le recours à un expert immobilier est souvent conseillé.

● BIENS LOUÉS

L'administration privilégie l'approche métrique ou méthode par comparaison. Pour les biens loués, elle ne raisonne pas à partir du revenu dégagé, qui n'est pas la méthode de recouvrement.

Mieux vaut privilégier l'approche par la valeur libre et opérer une décote au titre du manque de liquidité, liée à la contrainte plus ou moins forte de l'occupation, plutôt que d'adopter un taux de capitalisation inadéquat (le taux devant être défini en fonction du niveau du loyer, de la sécurité locative, de la pérennité du bien et de sa liquidité).

● LES DÉCOTES

APPLICABLES

Une fois estimée la valeur du bien immobilier, certains décotes de valeur sont admises, à commencer par un abattement légal de

30 % sur la valeur vénale des résidences principales. La pratique des décotes s'appuie sur une question : le bien immobilier est-il libre (non loué, non grevé d'un usufruit, d'une rente...) et sous-je libre de décider de le vendre, sans contrainte d'occupation, sans partager cette décision avec une autre personne ? Contrairement, il sera possible de décaler le bien en cas de :

● **Location** : la décote sera d'autant plus importante que le loyer pratiqué est faible ou encadré. On peut ainsi déduire de la valeur brute des biens loués le montant des loyers sous la loi de 1949.

● **Indivision** : la valeur d'un bien possédé en indivision peut être diminuée proportionnellement à la part détenue en particulier de la nécessité d'obtenir l'accord de tous les co-indivisaires, tant sur le principe de la vente que sur le prix à demander.

● **Détention en SCI**, dont les statuts peuvent rendre peu liquides les parts sociales composant le capital. Mais encore faut-il que ce capital ne soit pas détenu à 99,99 % par une seule personne ou par un couple n'ayant souscrit la même déclaration d'ISF.

Enfin, l'administration n'admet pas les décotes pratiquées sur les résidences secondaires dont le propriétaire ne garde la jouissance.

Faut-il consulter Patrim ?

Patrim est un nouvel outil d'évaluation, mis en ligne par l'administration fiscale en novembre dernier. Cet outil permet d'estimer la valeur des biens immobiliers (à l'exception des départements d'Alsace, de Moselle et de Mayotte).

Accessible sur son espace personnel sur le site www.impots.gouv.fr, il permet aux contribuables d'accéder aux données dérivées par la Direction générale des finances publiques (DGFIP) dans le cadre d'une procédure administrative (contôle fiscal, procédure d'expropriation), d'un acte de donation ou encore d'une déclaration de succession ou d'impôt de solidarité sur la fortune (ISF). Patrim est donc un outil qui peut permettre de réduire les risques de redressement en portant sur les prix déclarés des biens immobiliers.

SPÉCIAL ISF 2014

75 % DE DÉFISCALISATION, 100 % DE GÉNÉROSITÉ !

Cette année encore, vous pouvez agir en faveur des plus démunis tout en réduisant votre ISF en faisant un don à la **Fondation Française de l'Ordre de Malte** : 75 % du montant de vos dons sont déductibles.

➤ Adressez votre don à :

Fondation Française de l'Ordre de Malte
42, rue des Volontaires - 75015 Paris
et recevez un reçu fiscal à joindre à votre déclaration.

➤ Pour plus d'informations :

Contactez Gwénaëlle Balloux
au 01 45 20 98 07
ou consultez notre site internet
www.fondationordredemalte.org

Fondée il y a plus de 900 ans, l'Ordre de Malte est la plus ancienne des institutions catholiques. Il déploie ses actions de charité et de service au monde au service des populations vulnérables pour la pauvreté, le handicap, les enfants ou les catastrophes naturelles.

DÉDUCTIONS // Dettes, impôts, ce qu'il est possible de déduire... et ce qui doit rester à l'actif de l'impôt sur la fortune.

Toutes les dettes qui entrent au passif de l'ISF

Les dettes liquides et exigibles au 1^{er} janvier de l'année prouvées par des déduites au titre de l'ISF. Dans le cas de dettes bancaires (prêts, crédits, etc.), c'est le relevé qui fait foi. S'il s'agit d'un prêt familial ou amical, mieux vaut avoir une reconnaissance de dette enregistrée auprès du notaire, à l'œil, parle l'expert.

Dans le cas d'un prêt, l'emprunteur qui a déduit la dette doit s'assurer que celle-ci n'a pas été remboursée, à l'œil, parle l'expert.

En revanche, ne peuvent être ajoutées au passif de l'ISF du contribuable les dettes rattachées lors de l'acquisition, ou au profit, d'un bien exclu du champ d'imposition de l'ISF.

Il faut des justificatifs

Pour ailleurs, il est exigé que le contribuable fournisse tous les justificatifs permettant de prouver l'existence, l'objet ainsi que le montant des dettes déclarées dans le passif.

Une dispense est cependant prévue pour les redevables disposant d'un actif net imposable inférieur à 2.570.000 euros, qui ne déposent pas de déclaration complète mais portent directement le montant de la valeur brute et de la valeur nette taxable de leur patrimoine sur leur déclaration de



Le contribuable doit pouvoir fournir toutes les preuves permettant de justifier l'objet ainsi que le montant des dettes déclarées dans le passif. Photo Jean-Claude Moschetti/REA

Taxe foncière, taxe d'habitation, impôt sur le revenu et ISF théorique...

Tous ces impôts peuvent être déduits de l'assiette de l'impôt.

revenus. Sont également déductibles les impositions compensatoires de versement, qui peuvent être capitalisées en fonction de l'âge de la personne qui en bénéficie. Par ailleurs, pour les biens immobiliers détenus en location, les dépenses de gaspillage n'ont pas droit à l'assiette (première appartenance aux locataires).

Enfin, les impôts dus sont également déductibles : taxe foncière, taxe d'habitation, mais aussi IRPP, CSG, CRDS et même l'ISF portant sur le montant théorique. Ces impôts cumulés peuvent peser lourd et il ne faut rien oublier de ce qui peut venir majorer l'assiette de l'impôt. ■

Les règles du plafonnement

Il n'y a plus de double imposition fiscale, mais l'impôt sur la fortune ne doit pas excéder un certain pourcentage des revenus.

Le plafonnement de l'ISF vise à éviter que le total formé par l'ISF et l'impôt sur le revenu excède 75 % des revenus. En cas d'excédent, celui-ci vient en diminution de l'ISF à payer, mais ne pourra faire l'objet d'un remboursement.

Quels revenus prendre en compte ?

Qu'il faut-il prendre en compte ? Côté impôt, la somme de l'ISF, des impôts dus en France et à l'étranger au titre des revenus et pro-

ducts de l'année précédente, et si à l'étranger, l'impôt sur le revenu au taux progressif ou au taux proportionnel, les prélèvements sociaux, la contribution exceptionnelle sur les hauts revenus.

Côté revenus : les revenus mondiaux (plus-values incluses), nets de frais professionnels, de l'année précédente après déduction des déficits catégoriels, les revenus exonérés d'impôt sur le revenu et les produits soumis à un prélèvement libératoire exco-

lées ou condes de la même année en France et hors de France.

Seules les dettes de l'ISF qui ont leur domicile fiscal en France peuvent bénéficier du plafonnement. ■

Exemple

M. Du rand est célibataire. Son actif net imposable à l'ISF s'élève à 10 millions d'euros. En 2013, il a perçu des salaires nets de 99.000 euros. Ses impôts sont calculés d'un ISF de 96.963 euros et d'un impôt sur le revenu de 27.232 euros. L'application du plafonnement limite finalement son ISF à 47.018 euros.

En effet :

Total des impôts à prendre en compte : 96.963 € + 27.232 € = 124.195 €

Plafond (75 % des revenus) : 99.000 € x 75 % = 74.250 €

Montant de la réduction d'ISF : 124.195 € - 74.250 € = 49.945 €

ISF finalement exigible après plafonnement : 96.963 € - 49.945 € = 47.018 €

Total des impôts acquittés : 47.018 € (ISF) + 27.232 € (IR) = 74.250 €

Deux solutions pour bénéficier de réductions

Si la réduction de 300 euros par personne à charge a disparu, le redevable de l'ISF peut encore bénéficier de deux réductions.

La première réduction d'ISF pour « dons à caractère d'intérêt général » s'élève à 75 % de dons réalisés, dans la limite de 50.000 euros. Attention, la liste des organismes bénéficiaires des dons est limitative.

La seconde déduction de l'investissement au capital de PME. La réduction d'ISF atteint 50 % des versements effectués. Le plafond de réduction annuelle est de 45.000 euros pour les investissements réalisés du 1^{er} juin 2013 jusqu'à la date limite du dépôt de sa déclaration. Ces investissements (50.000 euros ou maximum) peu-

vent être directs ou indirects, au travers d'une société holding ou d'un mandat de gestion.

Par ailleurs, si l'investissement est réalisé via la souscription de parts de fonds communs de placement dans l'innovation (FCPI) et/ou de fonds d'investissement de proximité (FIP), le plafond est ramené à 18.000 euros par an (soit 36.000 euros investis au maximum). Le taux d'exonération ISF dépend aussi du fait allouer par le fonds aux PME « éligibles » (entre 70 % et 100 % du fonds). Il est de 50 % des sommes versées pour un fonds investi à 100 % au capital de PME éligibles. Pour un

fonds qui n'est investi qu'à 90 %, le taux tombe à 45 %. Il faut aussi noter que le plafond global de la réduction d'ISF PME, égal à 45.000 euros, est commun avec la

réduction au titre des dons à caractère d'intérêt général.

Dans le cas des investissements dans les PME, les montants maximaux sont conditionnés à la conservation des titres jusqu'à la fin de la cinquième année suivant la souscription. Ces investissements permettent aussi de réduire l'impôt sur le revenu, mais ce qui est déduit de l'ISF ne peut donner lieu à une réduction d'impôt sur le revenu. ■

Ce qui est déduit de l'ISF ne peut donner lieu à une réduction d'impôt sur le revenu.

SUR LE WEB

Art contemporain : la surenchère new-yorkaise

Les ventes du New York des 13 et 14 mai promettent encore des prix très élevés pour les artistes les plus médiatiques. Retrouvez la chronique de Judith Benhamou-Huet sur lesechos.fr/patrimoine

Baromètre de l'immobilier

Selon le baromètre francilien publié par millennium-agence.com, les prix dans la capitale ont encore baissé de 0,5 % en avril. Depuis le 1^{er} janvier, ils ont reculé de 3,4 % à Paris. La période est favorable aux acheteurs. A lire sur lesechos.fr/patrimoine

Dossier réalisé avec FIDAL SOCIÉTÉ D'AVOCATS

LES AUTEURS



VALÉRIE HARNOIS-MUSSARD
Avocat, directeur associé, département droit fiscal Fidal

El l'équipe de fiscalité patrimoniale de la Direction régionale de Paris

Et grâce à l'adhésion collaborative de :
Victoria Dubois
Quentin Dufour
Johanna Maill
Juliana Pierrel

Leader de son marché, Fidal est le premier cabinet d'avocats d'Paris indépendant en France. Fort de 1350 avocats répartis dans 90 bureaux, le cabinet a structuré une large gamme de services juridiques et fiscaux et développé une approche par marchés afin de garantir à ses clients les solutions les plus adaptées aux enjeux de leurs métiers. Fidal conseille et défend les intérêts de 50.000 clients composés de grands groupes, de PME, de collectivités, d'associations et d'organismes sans but lucratif, tant au niveau local qu'international. Dotée d'une organisation unique, Fidal est en mesure de mobiliser des ressources et des spécialités partout en France afin de répondre à l'ensemble des problématiques de ses clients, quel que soit le lieu où ils sont implantés.

www.fidal.fr www.fidal-avocats-leblog.fr

CROIRE DANS LE MONDE

La foi est un acte de foi. Elle est en outre commune avec la science. Elle n'est ni opposée, ni dérivée du monde et des idées. Elle s'y oppose. Dans un monde où tout bouge, face aux espoirs et aux incertitudes d'aujourd'hui, le Collège des Bernardins est un lieu de dialogue et de propositions ouvert à tous.

Formation, recherche, réflexion, rencontres et débats : le Collège des Bernardins est ouvert à tous.

Place sous l'égide de la Fondation Notre-Dame, reconnue d'utilité publique, la Fondation des Bernardins permet à ses donateurs de bénéficier de déductions fiscales.

Au moment de votre déclaration, effectuez votre don ISF sur www.collegebernardins.fr

Le Collège des Bernardins est un lieu de dialogue et de propositions ouvert à tous.

B
COLLÈGE DES
BERNARDINS



Thierry Mandon, porte-parole du groupe PS à l'Assemblée

FRANÇOIS HOLLANDE « La présure part de la quinquennat a été très marquée par un discours économique homogène. Lors de son interview télévisée, mardi, François Hollande a confirmé une continuité dans le soutien aux entreprises qui ont besoin de gagner en compétitivité. Mais également que les infrastructures, notamment et je le ré-évoque, la volonté d'aller de l'avant, de vouloir rééquilibrer socialement la deuxième partie du quinquennat. Par ailleurs, sur la réforme territoriale, chacun aura compris que le président souhaite accélérer le rythme et c'est une bonne chose. »

LE LOGEMENT « Il faut reconnaître que les résultats de ces deux années écoulées en matière de logement ne sont pas bons. Il faut développer le secteur pour relancer la construction de logements qui est un marché porteur de l'économie. Pour cela, j'entends accélérer, dans le cadre d'un choc de simplification, le délai des procédures, rendre plus rapide la libération du foncier et alléger le nombre d'instances de normes afin de diminuer les coûts de construction. »

LA TRANSFORMATION DE L'ÉTAT « Une réforme, même de grande ampleur, n'est pas suffisante, l'État doit engager une vraie transformation. Il doit être plus simple et progresser au plan de son organisation digitale et numérique. Cette transformation doit se faire avec des salariés, pas avec les directions centrales, mais à partir des catégories B et C des fonctionnaires qui nous donnent énormément d'idées. Essayons de calquer son modèle sur celui des collectivités territoriales pour harmoniser son fonctionnement. Et, pour cela, il faut renouer le dialogue social. »

Interview réalisée par Pascal Pagan

① Intégralité de l'interview sur lesechos.fr/interviews

LES ENTREPRISES CITÉES

A3D Design 27	Dia 31	PSA 22
Air Berlin 21	EDF EH 19	Reebok 20
Air France 18	EDP Renewables 19	Roche 20 Société 22
Alstom 15, 18, 19	Enxone 31	Siemens 18
Altran 24	Esis 31	SNCM 15
Aperis 31	GGF Suez 19	Société Générale 20, 31
Aray 15, 19	HSBC 30	Tallentia 25
Ascom 18, 19	Iberdrola 18	TPI 23
Ascom 18, 19	ING 30	Totale 31, 34
Banque 30	La Poste 25	Toyota 22
BNP Paribas 29, 31	LCI 31	Unilever 27
BPCE 31	Mendoc 17	Webint 27
Burberry 34	Norfolk 17	
Casini 21	NBC Universal 15	
Citigroup 22	Repsol 31	
CNP Assurances 31	Repsol 31	
Crédit Agricole 28, 31	Nive 20	
DEMA 17	Ponchar 27	

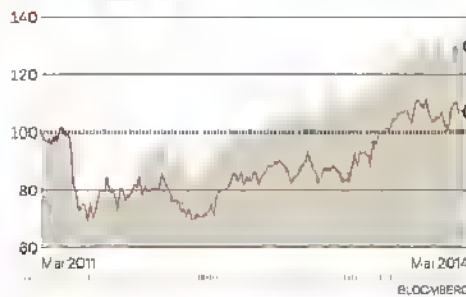
L'hymne à la foi

La nouvelle stratégie de Siemens ressemble furieusement à l'ancienne.

Siemens et l'indice DAX

Sur trois ans en base 100

Siemens Indice DAX



Si une révolution consiste à revenir régulièrement à son point de départ, nul doute que Joe Kaeser vient d'en effectuer une chez Siemens. La nouvelle organisation du conglomérat en neuf divisions – sept de moins – revient au même nombre d'entités qu'il y a sept ans, lorsque son prédécesseur à la tête du groupe les avait regroupées en quatre grands secteurs. Plus proche d'un « choc de simplification », le projet de mise en Bourse de ses prothèses auditives a reçu l'oreille de ses investisseurs, également attirés par l'instauration d'une « gestion séparée » de l'activité dans la santé – l'une des plus rentables – mais dont il a lemandé que celle ne préjuge pas une scission, renvoyée administrée l'an dernier aux am-poules d'Osram. Un « spin-off » pourrait pourtant transférer de 6 à 7 milliards de valeur boursière, selon UBS, alors que la deuxième capitalisation de la place de Francfort navigue sur la ligne de flottaison de l'indice DAX de puis la nomination de Joe Kaeser. Le plan « Vision 2020 » ressemble plus à l'hymne à la loi du fraîcheur converti à la rentabilité des capitaux (visée entre 15 % et 20 %) et à la productivité (promise entre 3 % et 5 % par an, soit ce que fait ABB) qu'à l'engagement de repêcher l'or du Rhin. Seule certitude, dans ce menu, la proposition de l'Etat français d'un mariage avec Alstom tombe comme une cerise sur le sommet de la chaux. Comme le rappelle de toute façon un proverbe d'outre-Rhin, « la demande est chaude, l'offre est froide ».

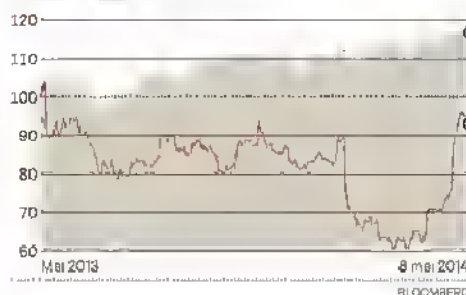
Etat d'urgence

Patrick Kron a raison d'anticiper l'évolution d'Alstom.

Alstom et l'indice CAC 40

Sur un an en base 100

Alstom Indice CAC 40



« Aide-toi, l'Etat ne t'aidera pas. » Ce n'est pas parce qu'Alstom vit en partie de la commande publique – Arnaud Montebourg le lui a souvent rappelé – que son PDG, Patrick Kron, n'a pas gardé à l'esprit le sage conseil d'Anguste Devoise. Tandis que le locataire de Bercy ignore visiblement la définition que le fondateur d'Alstom – qui maria il y a quatre-vingt-six ans l'exploitation des brevets de General Electric, Thomson-Houston, avec l'Alsacienne de Constructions Mécaniques – et auteur des « Propos de G.L. Barenton, confiseur » donnait du terme « conseiller » : « façon respectueuse de demander à quelqu'un d'être de votre avis ». Si le ministre pense que l'ancien cadre de Pechiney a bafoué la « déontologie nationale » en ne le tenant pas au courant de ses tractations avec l'Etat, celui-ci n'a certainement pas manqué à celle du chef d'entreprise, qui est d'anticiper les endurances lourdes de son métier. Alstom n'est certes pas l'engout. Une croissance organique de 4 % en 2013-2014, des commandes supérieures de 6 % au chiffre d'affaires facturé, une marge opérationnelle de 7 %, meilleure que prévu, et une consommation de cash finalement limitée à 171 millions d'euros montrent qu'il n'y a pas de problème de trésorerie. Mais l'une des craintes se résout en une colonne du rapport annuel de gestion : l'Europe de l'Ouest procure au groupe un tiers des ventes, mais ne lui apporte plus qu'un quart des nouveaux ordres, alors qu'elle emploie la moitié de l'effectif, une combinaison peu enviable pour une industrie aux cycles longs. Un défi à relever sans tarder, mais pas une urgence dont l'Etat devrait se mêler autrement qu'en réfléchissant à la compétitivité de son sol.

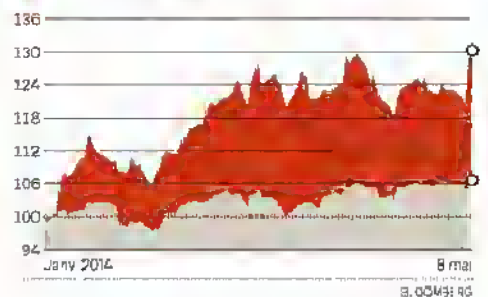
Valeurs universelles

Le premier trimestre a été en demi-teinte pour Crédit Agricole et Société Générale.

Crédit Agricole SA et l'indice CAC 40

Depuis le 1^{er} janvier en base 100

Crédit Agricole SA Indice CAC 40



Ce qui n'est pas clair n'est pas français. Les banques tricolores ont la même prétention que la langue de Molière à l'universalité, mais ce qu'elles partagent le mieux reste une relative absence de crédibilité de leurs objectifs à moyen terme aux yeux des investisseurs, malgré leurs efforts pour les rendre plus lisibles. Le début d'année, qui a vu trébucher magistralement tous les spécialistes du trading d'obligations, de devises et de ressources naturelles, était l'occasion rêvée de faire la démonstration d'une moindre vulnérabilité. Peine perdue. Chez la Société Générale, le ratio de solvabilité supérieur à 10 % et de la baisse des impayés dans le réseau de détail en France au premier trimestre est gâché par le redressement de l'économie mondiale. Le nettoyage à la Kalachnikov du solde des surveillanceurs d'acquisitions en Russie, pour 525 millions d'euros, dans la foulée de la hausse du capital de Rosbank début avril, se double d'une rentabilité en bourse dans ce pays sur trois mois. La banque de la Défense n'y verra plus qu'une rentabilité des capitaux propres supérieure à 10 % en 2016, contre un objectif de 15 % en 2015 précédemment. Les pages de la tragédie grecque connues chez Crédit Agricole SA ont laissé certes d'autant plus de répit que s'agissent aussi les mauvais débiteurs italiens. Mais la bonne surprise de ce trimestre plus la hausse du CAC 40 depuis un an ont permis de reculer des impayés sur le trimestre (-20 %) que de la croissance des revenus (+0,7 %). Et quand l'établissement le mieux valorisé par la Bourse, Natixis, est le moins universel d'Ilot, il faut sans doute se demander où est l'erreur.

Les Echos

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION ET PRÉSIDENT DE LA SAS LES ECHOS: Frédéric Mère

11 rue de la République, 75002 Paris Cedex 02. Tél. 01 43 53 95 65. Fax 01 43 53 95 66. E-mail: info@lesechos.fr

Site Web: www.lesechos.fr

EDITEUR: Frédéric Mère

PUBLISSEUR: Les Echos Média SAS. Tél. 01 43 53 95 65. Fax 01 43 53 95 66. E-mail: info@lesechos.fr

PRÉSIDENT: Frédéric Mère

DIRECTEUR GÉNÉRAL: Frédéric Mère

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT: Frédéric Mère

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT: Frédéric Mère

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT: Frédéric Mère

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT: Frédéric Mère

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT: Frédéric Mère

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT: Frédéric Mère

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT: Frédéric Mère

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT: Frédéric Mère

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT: Frédéric Mère

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT: Frédéric Mère

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT: Frédéric Mère

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT: Frédéric Mère

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT: Frédéric Mère

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT: Frédéric Mère

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT: Frédéric Mère

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT: Frédéric Mère

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT: Frédéric Mère

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT: Frédéric Mère

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT: Frédéric Mère

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT: Frédéric Mère

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT: Frédéric Mère

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT: Frédéric Mère

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT: Frédéric Mère

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT: Frédéric Mère

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT: Frédéric Mère

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT: Frédéric Mère

EN VUE

Michel Platini

Fils d'un prof de maths et père d'un avocat amateur d'une thèse sur le contrôle financier des clubs, Michel Platini sait de quoi il parle lorsqu'il passe les comptes des grandes équipes européennes à la pelle de fer de son « fair-play financier ». L'ancien numéro 10 qui, en 1998, ne se résignait pas à voir le CAC 40 et la Bourse dominer le ballon rond, veut « rendre le football aux footballeurs ». Mais, aussi fin tacticien que sur le terrain, l'enfant de Jœuf, en Lorraine, qui ne passa pas par le moule standardisé des centres de formation avance toujours en pensant au coup d'après. Sanctionner le PSG qant, oui. Mais sans lui couper les ailes. Et tout en votant pour le Coup de main du Qatar. Après avoir gagné l'Europe (UEFA) par l'Est en donnant l'Europe à la Pologne et l'Ukraine, il sait que la conquête du monde (la Fifa) passe par l'émirat de la péninsule Arabique qui fait du sport le

plus populaire instrument de son « soft power ». Farouche opposant au « foot business », « Platoche » a préféré l'approuver en développant sa prestigieuse Ligue des champions plutôt que le bonheur de l'oot. Pour calmer les ardeurs des ogres de l'industrie du foot, rien de mieux que les millions versés par les sponsors et les télévisions. Chambren et espérance comme un Italien et comme son mentor de la Juve, Gianni Agnelli, Platini refuse l'arbitrage vidéo parce qu'il estime que la petite triche lui fait perdre du jeu. Son fair-play financier met, lui, le zozni sur les excès économiques des clubs, mais se refuse à exécuter les sanctions du terrain. Carton jaune, oui ; rouge, non. Michel Platini, qui vivra une nouvelle heure de gloire à l'Euro 2016 en France, admettra pas de faire siffier dans les tribunes.



Lire nos Informations Page 9

Les Echos week-end

Parure m
la mode s'atta
au bijou hom

// JOAILLERIE PAGE 04



CANNES dans l'œil de Jacob

A la veille de l'ouverture du festival, Gilles Jacob confie souvenirs
et clichés aux « Echos Week-end » // ÉVÉNEMENT PAGES 02 ET 03



Dior à N.Y.C.

Ouvrant les défilés « croisière »,
la maison de l'avenue Montaigne
traverse l'Atlantique.

// MODE PAGE 05



La Mini, icône moderne
// AUTOMOBILE PAGE 04



Julie Ferrier,
en mode
survitaminée
RENCONTRE
PAGE 08



Face à:
la Rome
de Haendel
Entre princes Ruspoli
et orgues pontificales
// VOYAGE PAGE 07

ÉVÉNEMENT



Ci-contre, Clint Eastwood, président du jury lors de la montée des marches. Dessous, l'affiche de 67^e festival au haremagn à Marcollo Mastrolanni, qui avait 98 ans cette année. Photos Courtesy of Gilles Jacob, DR



Son nom rime avec ce festival qu'il a dirigé pendant tant d'années : à la veille de l'ouverture de Cannes, Gilles Jacob se raconte et nous livre ses clichés, tirés de son recueil « Livre d'or ».

Par **Thierry Gandillot**

« Nous nous sommes tant aimés... »

Gilles Jacob a le goût des « anniversaires joyeux ». Pour le 50^e anniversaire du Festival de Cannes, en 1997, il réussit l'exploit de réunir 28 palmes d'or sur la scène de la grande salle Lumière. C'est là, cet homme au sang-froid légendaire, est si ému qu'il verse une larme. Une main se pose sur son épaule : « Tout va bien se passer... » C'est Anjelica Huston. Ça n'arrive pas à tout le monde.

Dans son agréable bureau chargé de souvenirs de la rue Amélie, près des Invalides, où tant de destins se sont croisés, Gilles Jacob évoque sa première venue à Cannes : « C'était il y a exactement cinquante ans. Depuis, je n'en ai raté aucun. Sauf en mai 68 bien sûr, j'étais là, mais c'est le Festival qui n'y était pas. » En 1964, Fritz Lang est président du jury. Vainqueur, Truffaut, Ferreri, Wenders... en ont eu peur la palme. C'est Jacques Demy qui l'emporte avec « Les Parapluies de Cherbourg ». Cette année-là, Gilles Jacob a publié « Le Cinéma moderne ». Ses confrères s'appellent Jean-Louis Bary, Georges Charensol, Robert Chazal, Pierre Billard. Ils se réservent mutuellement des places au quatrième rang de l'ancien Palais, boivent des verres au Blue Bar. Il donne ses critiques à la revue « Cinéma », puis aux « Nouvelles littéraires » et à « L'Express ». En 1975, il démissionne de l'hébergement après avoir écrit une critique à la Kalashnikov cantina « Histoire d'O » que son voisin de table défendait au panier. Il rentre alors au Festival de Cannes, à mi-temps pour six mois non renouvelables.

Un peu plus tard, le stagiaire de Cannes joue en double au tennis à Deauville contre Michel d'Ornano. Son redoutable lab du volé, figure sublimatoire tactes, fait des merveilles. Dans les vestiaires, pas rancunier, le ministre du Collège

de Valéry Giscard d'Estaing lui propose la poste de délégué général du festival. En 1977, Gilles Jacob prend les commandes d'une manifestation qui peut être prestigieuse n'en est pas moins fragile. Elle est contestée en particulier par la Quinzaine des réalisateurs qui entend bien rivaliser sa grande sœur. A peine arrivé, Jacob contre-attaque, érige la Caméra d'Or, qui récompense en premier film. Puis annule en annonçant à un certain regard l'élection « Sélection officielle du Festival de Cannes », ce qui en jette... Soucieux de capter les talents à la source (et aussi de coopter l'herbe sous les pieds de Berlin et de Venise qui ont le toupet de contester la suprématie du Cannes), il fonde la Cléfondation et les Résidences des cinéastes. « Ça ne suffisait pas d'avoir des starlettes et des palaces, un jury prestigieux et un palmier en or. Il fallait faire autre chose. Tous les cinéastes qui avaient fait les grandes heures du festival étaient en train de disparaître. A Hollywood des géants. Scorsese, Coppola, Cimino, étaient en train d'apparaître. Il fallait les attirer. » Et Cannes les attirés.

Beaucoup d'honneurs... et d'ennuis. On ne compte plus le nombre de talents qui ont été repérés au vite sacrés à Cannes, Wim Wenders, Steven Soderbergh, les frères Coen et Dardenne, Wong Kar Wai, Bruno Dumont, Emir Kusturica, Lars von Trier, David Lynch, Gus van Sant, David Cronenberg, Quentin Tarantino, Jane Campion - qui, cette année, présidé le jury. Tous sont venus au moins une fois sur la Croisette - même les plus sauvages et parfois au prix de trésors de diplomatie - à l'exception du Stanley Kubrick. Et pourtant, à l'époque, c'est la musique de « 2012 l'Odyssée de l'espace » qui l'accompagne la montée des mar-

ches. Certains ont refusé la présidence du jury comme Carlos Saura et Andrej Wajda, qui ne voulaient pas juger leurs pairs ; ou le compétiteur, comme Woody Allen, qui voulait bien entrer en lice à condition qu'on donne le même sujet à chaque candidat. Une façon polie de dire non. En quelques années, et au prix de quelques soulèvements, sans parler d'un air de tonnerre avalé de travers pendant la dînée, il a donné l'honneur de Kofi Annan qui lui a coûté la vie, Gilles Jacob a inventé en machine à vapeur l'imparable. Jeu, set et match.

Être l'homme le plus puissant du monde du cinéma, c'est beaucoup de bonheur et... d'ennuis. « Mes plus grands bonheurs, en tant que long des discussions autour du cinéma avec des géants comme Huston, Kurosawa, Satyajit Ray... On parle cinéma, cinéma et cinéma... Pas de sélection ou de compétition... Vous savez, moi, finalement, je n'ai pas que l'histoire du Festival de Cannes. » Un historien qui, ayant été vingt ans dirigeant d'entreprise, sait lire un bas de bilan et mener une campagne marketing.

La force de Gilles Jacob, outre sa courtoisie et son intégrité, c'est sa cinéphilie. Les plus grands réalisateurs viennent et lui restent fidèles pour cet amour fou du cinéma. Une passion qui lui permet de prendre des risques fous, en sélectionnant des films d'un tour difficile ou d'un ton non usé qui n'avaient la palme et deviendront des maîtres secrets. Et un organisateur des montées des marches où le gratin d'Hollywood, longtemps réticent, se précipite d'ailleurs. « Les gens pensent que mon job c'est d'attendre en haut des marches pour embrasser des stars et serrer des mains, s'amuser-til ? S'ils savaient... ! »

De fait, pour faire venir tout ce petit monde dont les exigences, démultipliées par les agents et les entourages, sont parfois exorbitantes, Gilles Jacob doit dépenser une fortune inouïable et avaler bien des cailloux. « Les metteurs en scène non retenus disent pas que j'ai perdu de moi, éci li-ll en substance dans « La vie passera comme un rêve », son beau livre des souvenirs. Mais la plus ce sont les retenu qui ont une idée très précise de ce qu'ils veulent : une séance, deux, trois, pas le premier, pas le deuxième, pas le dernier, pas l'avant-dernier, pas le 13, pas le 22, pas le 30, pas à minuit, pas à l'heure du regard, pas à la clôture, pas à l'ouverture, pas en face d'ingrass film, pas si la presse ne l'a pas vu, pas si la presse ne l'a pas aimé, pas si les acteurs ne peuvent pas venir, pas si il n'y a plus de place à l'Hôtel du Cap, pas si le film n'est pas sorti en Amérique, pas si il y a un compétiteur ou autre film avec le même



Grands habitués du festival, Sharon Stone (à gauche) et Quentin Tarantino (ci-dessus) à travers l'œil de Gilles Jacob (ci-dessous) en mode selfie, photographie officielle de ces pages. Photos Courtesy of Gilles Jacob

Les palmes de Jacob

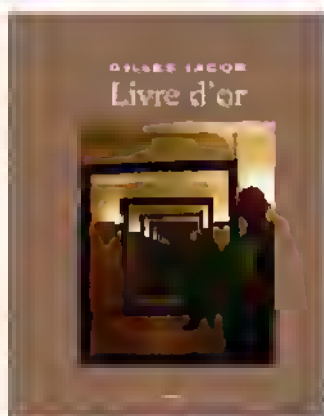
- 1977** *Padre padrone*
Paolo et Vittorio Taviani, Italie.
- 1978** *L'Arbre aux sabots*
Ermanno Olmi, Italie.
- 1979** *Le Tombour*
Volker Schlöndorff, RFA.
Apocalypse Now
Francis Ford Coppola, États-Unis.
- 1980** *Kagemusha, l'Ombre du guerrier*
Akira Kurosawa, Japon.
Que le spritacle rammer ce Bob Fosse, États-Unis.
- 1981** *L'Homme de fer*
Andrzej Wajda, Pologne.
- 1982** *Yal, la Permission*
Yılmaz Güney et Şerif Görrer, Turquie.
Missing
Cosma Gavras, États-Unis.
- 1983** *La Ballade de Narayama*
Shōhei Imamura, Japon.
- 1984** *Paris, Texas*
Wim Wenders, RFA.
- 1985** *Papa est en voyage d'affaires*
Emir Kusturica, Yougoslavie.
- 1986** *Missior*
Roland Joffé, Royaume-Uni.
- 1987** *Sous le soleil de Sataou*
Marcello Mastroianni, France.
- 1988** *Pelle le conquérant*
Bille August, Danemark.
- 1989** *Sexe, mensanges et vidéo*
Steven Soderbergh, États-Unis.
- 1990** *Sailor et Lula*
David Lynch, États-Unis.
- 1991** *Barton Fink*
Joel Coen, États-Unis.
- 1992** *Les Mille et une nuits*
Bille August, Suède.
- 1993** *La Leçon de piano*
Jarosław Iwaszko, Nouvelle-Zélande.
Adieu ma concubine
Chen Kaige, Chine.
- 1994** *Pulp Fiction*
Quentin Tarantino, États-Unis.
- 1995** *Underground*
Emir Kusturica, Yougoslavie.
- 1996** *Secrets et mensonges*
Mike Leigh, Royaume-Uni.
- 1997** *L'Anguille*
Shōhei Imamura, Japon.
Le Gault de la cerise
Abbas Kiarostami, Iran.
- 1998** *L'Étranger*
Theodor Angelopoulos, Grèce.
- 1999** *Rosetta*
Luc et Jean-Pierre Dardenne, Belgique.
- 2000** *Dancer in the Dark*
Lars von Trier, Danemark.
- 2001** *La Chambre du fils*
Nanni Moretti, Italie.
- 2002** *Le Pianiste*
Roman Polanski, Pologne.
- 2003** *Elephant*
Gus Van Sant, États-Unis.
- 2004** *Fahrenheit 9/11*
Michael Moore, États-Unis.
- 2005** *L'Enfant*
Luc et Jean-Pierre Dardenne, Belgique.
- 2006** *Le Vrai se lève*
Ken Loach, Royaume-Uni.
- 2007** *4 mois, 3 semaines, 2 jours*
Cristian Mungiu, Roumanie.
- 2008** *Entre les rames*
Laurent Cantet, France.
- 2009** *Le Rêveur*
Michael Haneke, Autriche.
- 2010** *Onle Boonmee, celui qui se souvient de ses vies antérieures*
Apichatpong Weerasethakul, Thaïlande.
- 2011** *The Tree of Life*
Terrence Malick, États-Unis.
- 2012** *Amour*
Michael Haneke, Autriche.
- 2013** *La Vie d'Adèle*
Abdellatif Kechiche, France.

véritable, pas si Unel est président du jury... Et même si on brüte de répondre non, on n'y va pas, on s'enter à soudain murmurer d'une voix douce, oui, oui, oui, oui à tout... Oui à l'écrit qui veut une suite et quel'on pale les leçons de tennis de son fils, et sa crème à bronzer et son retour en passant par Genève, Londres ou Tokyo. En passant par le pôle Nord si on vous fait plaisir... Ah si vo l'exercice du pouvoir...

La récompense, ce sont des moments inoubliables. « Je me souviens d'un tango esquissé en haut des marches avec Kaurismäki. De cette nuit où Isabelle Rossellini, qui m'avait prévenu qu'elle rentrerait se coucher tôt, est restée jusqu'au petit matin seule avec Kusturica à sa chaise des choses à l'ordinaire assis à un coin de table, à n'y avoir jamais quoi. Je me souviens aussi du regard stupéfait de Sharon Stone arrivant en haut des marches et découvrant que j'étais en train de la photographier. De Vanessa Paradis pleurant sur scène. De la Tourbillon de la vie blanchie rejointe par Jeanne Moreau. Du dîner où Jorj Campion a refusé de s'asseoir à côté de Jacques Chirac à cause des essais nucléaires français en Polynésie. D'un aller-retour à Los Angeles pour visiter « La Porte du Paradis » de Clint Eastwood. De l'année de l'ouverture de notre nouveau Palais, dédié à la culture pour son esthétique de bunker, quand toutes les lampes des projecteurs ont cligné l'une après l'autre sans qu'on comprenne pourquoi. Cette année-là, 1983, j'ai bien failli oublier le festival. Il y a eu cette soirée aussi où j'ai fait cadencer la cabine du projectionniste pour que le représentant de la délégation soviétique ne puisse pas interrompre la projection de mon « film surprise » - c'était « Stalker » d'Andrei Tarkovski. Certains soirs, comme celui où on a remis la palme des palmes à Ingmar Bergman, je me suis dit qu'aucun directeur de festival n'avait eu autant de chance que moi. »

Samedi 24 mai quand il rentrera le fameux « Thriller screening » à bout de bras le film de clôture, puis s'égayer les notes de piano de « L'Aquarium », extrait du « Carnaval des animaux » de Camille Saint-Saëns, Gilles Jacob répètera une dernière fois en lui-même son mantra : « Esprit, es-tu là ? ». Puis quand les lumières s'éteindront, il quittera la Croisette, perdra pour le Grand Illa sa villégiature, afin de s'atteler à un roman dont il a déjà le titre : « Le festival n'aura pas lieu ».

Retour vers l'art de Adilar Gombard sur la sélection 2014 du Festival de Cannes sur leschocs.fr/lifestyle



L'œil du maître

« Je ne suis pas photographe. Je suis chasseur d'images. Je dégalne, je vise, je tire, c'est tout. Que j'ai eigne mon gibier est une autre affaire. J'ai compris qu'il ne suffit pas de capter l'image d'un être vivant, d'un objet, ou d'un paysage, pour obtenir une photo. La représentation de ce que voit l'objectif, c'est une image. Si l'histoire de cette image parvient à rendre palpable une histoire, un mystère, une vérité, la vie : c'est une photo [...] Pour parvenir à une photo il faut deux choses : avoir l'œil et ouvrir l'œil. » Gilles Jacob dans « Livre d'or », Seuil, 2010.



AUTOMOBILE

Icône : Mini for ever

Bientôt sexagénaire et pas la moindre ride sur et sous le capot. En route, au volant de la quatrième et toute nouvelle génération.

Ce qui frappe spontanément avec cette quatrième moture, c'est qu'elle ne change pas ou si peu (~10 centimètres en longueur). Tant mieux car c'est ce que tout le monde souhaite. À commencer par sir Alec Issigonis lui-même, père du modèle original, disparu en 1988, qui ne cessait de s'amuser de la longévité de son dessin. Pourtant, les différences sont là, tellement là qu'aucun élément n'est commun jusqu'aux rétroviseurs intérieurs ! Si l'objet demeure aussi facilement maniable et sportif « garanti » (l'autot depuis toujours de sa petite taille), il offre désormais des prestations d'automobiles bien plus grandes. Notamment en matière de sécurité puisque le freinage automatique d'urgence en ville ou l'aide à la tenue de la vitesse et des informations émanant du GPS (fidèle pour ne plus quitter la route des yeux) s'invitent à bord ; du jamais-vu sur une citadine. Même réjouissance côté mécanique. La puissance augmentée (la Cooper affiche désormais 136 ch et 192 pour la Cooper S) mais les émissions de CO₂ (105 g/km pour la Cooper) et les consommations n'ont jamais été aussi contenues en se tenant très souvent sous les 5 l, voire 4 l pour les moteurs Diesel – proche d'une Toyota Prius hybride.

Aura chic et choc

Le tout, dans un confort inconnu jusqu'alors, puisque les ronronnements lancinants des motorisations sportives ont laissé la place à un feulement sourd et audible seulement lorsque l'on dépasse 5 000 tr/min, soit lorsque l'on joue à Paddy Hopkirk, premier pilote ayant remporté le Rallye Monte-Carlo au volant d'une Mini en 64... Même sensation de bien-être assis derrière le (très joli) volant que l'on agrippe sans crispation à l'approche des bosses : le nouvel amortissement les éplante ! En particulier avec les inédites suspensions adaptatives (qui se raffermissent ou non) en option. Du grand art. Car contrairement à ce que les fans redoutaient, cette conduite n'estime en rien le dynamisme légendaire de la « petite bombe » ; moins saillante, elle en devient plus exaltante, plus rassurante et plus amusante à conduire.

Et plus facile à vivre au quotidien puisque l'ergonomie profite elle aussi de la mise à jour. Ainsi, les lives-voies électriques ont rejoint les dossiers des portières et le volant intègre également un réglage plus aisé du régulateur de vitesse (sans consistance et indolent sur l'ancêtre génération). Même le coffre gagne (un peu) en volume. Enfin, il y a ses espiègleries qui ont tant fait pour soigner l'aura chère et chère de l'engin : l'éclairage intérieur permet



De 1959 à nos jours, la Mini n'a pris du volume mais a su garder son esprit sportif. Photos O.R.

de jouer avec plus du 200 nuances de couleurs grâce aux LED présentes jusque dans les contre-portes, les entrées se perforant pour gagner en élégance, les plastiques sont assemblés avec talent, l'écran multifonction dépasse les 6 pouces, la cartographie est désormais en relief. On en passe et des meilleures jusqu'à ses accélérations, notamment ses moins de 6 secondes et des ponts pour accrocher les 100 km/h.

Deux petites choses toutefois : la jauge à carburant (à diodes qui s'éteignent comme les « vies » restantes d'un jeu vidéo) semble avoir été rajoutée au dernier moment et quelques bruits d'air (sur autoroute) ont fait leur apparition autour des joints de portières ; la rangée de moulins moins sonore ! Il n'en reste pas moins qu'il s'agit là de la meilleure Mini jamais construite. Et de la « meilleur marché » ; malgré une hausse des équipements, ses prix n'augmentent pas, ou à peine. Cela fait du bien. Ce qui tombe bien puisqu'à Londres certains l'ont déjà baptisée « Feel Good Car ». — *Cécile Fréour*



Configuration idéale
MINI COOPER S
Puissance : 192 ch,
0 à 100 km/h : 6,7 sec.
Longueur : 3,82 m.
Rejets de CO₂ : 122 g/km.
Consommation :
5,2 l/100 km.
Prix : 24 750 euros.

Parure mâle

JOAILLERIE

Insatiables, les maisons de luxe jettent leur dévolu sur un nouvel accessoire : le bijou masculin.

Les géants du luxe n'en finissent plus de se redonner. Derrière l'habit en dard : le bijou mâle. Ces nouvelles parures pour hommes s'effacent sous un jour résolument moderne et décoiré. Ainsi, Dior Homme reprend l'icône plissé maison sur un bracelet en cuir noir et argent massif. Un détail emblématique qu'on retrouve sur d'autres accessoires intemporels mais également sur quelques pièces de prêt-à-porter.

De son côté, l'homme Saint Laurent par Hedi Slimane puisant allégrement son vestiaire dans le lexique country, ne recule pas devant sa Bolo Tie, une cravate bijou de cow-boy en cuir argenté, onyx et cuir noir. Une coïncidence spirituelle de la collection et accessoires que l'on retrouve chez Paul Smith. Meilleur spécialiste pour le bracelet argenté et turquoise qui met à l'honneur la galère maison. Dans un genre plus ribot, les hommes Lanvin se parent de bracelets massifs en veau ajourés ou de médailles en résine façon jade. Une esthétique brute, qui colle à la peau des garçons de Lucas Ossendrijver.

Enfin, des influences west-coast aux vagues des estampes japonaises, Carol et Humberto chez Kenzo proposent des colliers pour sportifs urbains en lani. En déguisement garfalc avec des tenues couleur pacifique à l'imprimé wavy. Le bijou comme un prolongement des collections, pour une clientèle avertie, voire ultrapotente. — *Astrid Faguer*



① Lanvin
② Dior Homme
③ Kenzo
④ Saint Laurent
⑤ Paul Smith
Photos D.P., Saint Laurent par Hedi Slimane

WE

FREQUENT FLYER

Cherry on the sky



Rappel des faits : malgré les mécréants éhémères le coup de po, Ethihad joue l'innovation en proposant à partir de décembre 2014, à bord de l'A380, une « résidence » de trois pièces (salon, salle de douche et chambre) et donne un coup de vieux à la concurrence en repensant aussi l'irst, avec lit et fauteuil, rebaptisée « appartement », business et éco. Mais le vrai buzz est peut-être ailleurs. Dans la présentation du nouvel appareil par Daniel M. nogue – la sœur de – Déjà mythique sur YouTube. Une audace à déguster sans modération. www.ethihad.com

MILLE-FEUILLE

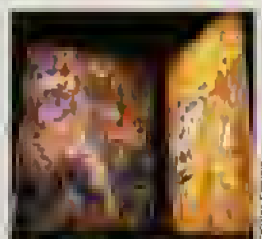
Sans frontières

Le nouvel opus de Reporters sans frontières met à l'honneur le travail de l'Agence VII, fondée notamment par James Nachtwey et spécialisée dans l'image de guerre. Les photos envoient ainsi d'Afghanistan à la Corée du Nord en passant par la Bosnie. Des textes inédits signés par l'écrivain Philippe Labro, le journaliste américain Seymour Hersh mais aussi de Julian Assange, la figure de WikiLeaks. Combien ? 9 990 euros.

14

MÈTRES

C'est la hauteur du diptyque monumental « Guerre et Paix » du Brésilien Candido Portinari qui est exposé dans le Salon d'honneur du Grand Palais jusqu'au 9 juin. Depuis 1957, ce tableau composé de deux panneaux de 14 m x 10 m chacun trône dans la salle d'assemblée générale de l'ONU à New York. Il est exposé pour la première fois en Europe avant de retourner à la fin de l'année à son emplacement d'origine.



BONUS

Dame de fer

Pour célébrer les 125 ans de la tour Eiffel, la Monnaie de Paris a frappé 125 médailles d'argent au relief de la « dame de fer ». Ce minuscule travail de gravure est accompagné d'un morceau original de cornière de l'édifice de 1889, numéroté et daté. Le tout est proposé dans un coffret en bois, avec un livret de photos revenant sur la construction. Combien ? 3 000 euros l'unité.

TRIPLE A

Paris brassicole

La bière reprend du galon ! Les amateurs de bière se donnent rendez-vous du 24 mai au 1^{er} juin pour la Beer Week. Plus de vingt lieux en Ile-de-France – brasseries, caves ou associations spécialisées – proposeront une série d'événements tels que des dégustations, des projections de documentaires ou des conférences sur la microbrasserie artisanale. À savoir, un concours de brassage amateur est prévu. À savourer avec modération. www.loparisbeerweek.com

MODE

Dior
side
story

66 passages pour une collection imaginée par Raf Simons, directeur artistique de la Maison.
Photo Jason Schmidt

Pour la quatrième fois, Dior a présenté mercredi soir son défilé croisière à New York. Une ville, plus encore un pays dont le couturier aimait le bouillonnement et dont la presse salua très tôt son talent. Juste retour des choses, les Américains sont aujourd'hui les troisièmes clients de la griffe. Par **Bénédicte Epinay**

Un voyant avait prédit à Christian Dior qu'il traverserait les océans. Mais savait-il ce jour de septembre 1947 lorsqu'il débarqua pour la première fois du « Queen Elizabeth », dans un New York déjà sous le charme de sa mode, que ce voyage allait changer sa vision des choses ? Laisant derrière lui un Paris tout juste sorti du conflit mondial, un Paris où l'on laissait encore la queue pour s'alimenter et où l'on s'habillait court parce que les tissus étaient rares, il découvrit une Amérique bouillonnante, une insouciance, un « easy living » qui le fascina et l'inspira. Quelques mois plus tôt, la grande prêtresse de la mode, Coco

Stew, rédactrice en chef du « Harper's Bazaar », a baptisé sa collection de « New Look ». New look, deux mots qui claquent. Deux mots qui vont rester. Presque un slogan inventé avant l'ère du marketing et que même Christian Dior n'aurait sans doute jamais osé affirmer.

Ainsi cette Amérique qu'il aime, se met à le faire avancer, le met en un « du Times », une grande paire de ciseaux à la main, lui décerne un prix, l'oscar de la mode, pour la première fois à un Européen. Même si du fond du Kansas, il s'élève à cette époque quelques voix pour trouver que les jupes corolle de monsieur Dior, coupées en dessous du genou, sont un peu longues (on aime lui montrer ses jambes),

le succès s'installe si vite qu'il ouvre une filiale à New York et des salons de couture dès 1948. Soixante-six ans plus tard, Dior défile aujourd'hui une trentaine de magasins aux États-Unis et s'apprête à ouvrir cet automne un nouveau point de vente à Soho, selon un concept novateur imaginé par Peter Marino. Dior aime tant l'Amérique que la maison y a même choisi certaines de ses égéries : Natalie Portman pour le parfum Miss Dior ou Jennifer Lawrence pour le sac Miss Dior.

De l'avenue Montaigne à Brooklyn Raf Simons lui a aussi fait l'effervescence propre à New York. « Il y a quelque chose de profondément vivant ici », explique-t-il

avant de saluer « la puissance du vestiaire américain ». Toutefois, c'est la première fois qu'il y défile pour Dior dont c'est ici le quatrième show pour la croisière. « C'est en Amérique qu'est née l'idée de collections croisières pour ces clientes qui parlent ou trefois en croisière un cœur de l'hiver », justifie Sidney Toledo, président de Christian Dior Couture. Une collection à propos de laquelle il ajoute qu'elle « reste en boutique de fin octobre jusqu'à la fin mai, assurément aussi à la griffe sous plus gros chiffre d'affaires ».

L'événement était donc un brin solennel et les effertes, même les intelloes, avaient fait le voyage. La soirée fut tout en symboles. A commencer par une croi-

sière sur l'Hudson pour rejoindre l'arsenal maritime de Brooklyn, décor du défilé couvert par les lumières de Manhattan. Ont suivi 66 passages (Raf Simons jure qu'il n'y a pas de coïncidence avec l'histoire) imaginés autour du carré de sole, treillis tout à tour en laine, crêpe, maille de tricot, organe et suède. Un carré de sole dépecé par Raf Simons de ses connotations bourgeoises pour en conserver que son aspect géométrique et ses motifs, sublimes, peints à la main. Christian Dior y aurait certes retrouvé sa ligne mais détricotée par Raf Simons, comme fluidifiée par des coupes et bords. Comme s'il avait pris sa liberté sur l'histoire tout en la respectant. ■



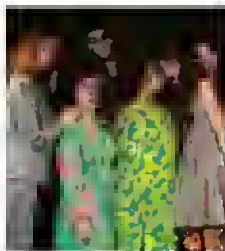
RENCONTRE

Dix ans après « Aujourd'hui c'est Ferrier », le one-woman-show qui l'a révélée au grand public, Julie Ferrier revient sur les planches accompagnée de vieux comparses de scène pour un cabaret hybride et sans limites. Par Sarah Gandillot

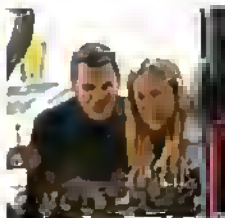
SON ACTU

Au théâtre
« En mai c'est Ferrier, ah la Galté ! » Jusqu'au 1^{er} juin, au théâtre de la Galté-Montparnasse, 28 rue de la Galté, Paris (14^e) (01 43 22 16 18).

Au cinéma
« La Liste de mes envies », de Didier La Pèchère, le 28 mai.
« Sous les jupes des filles », d'Audrey Dana, le 4 juin.



Dans son nouveau spectacle, la comédienne renoue avec le cabaret hurlésque. Photo © Richard



Julie Ferrier sera au côtés, notamment, de Marc Lavoine et de Murielle Seigner dans « La Liste de mes envies », à la salle le 28 mai... Photo Daniel Angeli



... et d'une palanquée d'actrices célèbres dans « Sous les jupes des filles », sur les écrans le 4 juin. Photo Ricardo Tizol / What March

SES DATES

1971 Naissance.

1988 Entree au conservatoire municipal de Paris et sur les ondes de l'Écoute du disque Fratellini.

1992 Participe aux J.O. d'Albertville au sein que d'Anaïs de Philippe Dee a écrit.

2004 Crée son premier one-woman-show, « Aujourd'hui c'est Ferrier ».

2010 « L'Arnacœur », de Pascal Chagnon.

2014 « Jamais le premier soir », de Melissa Drigeard, avec Alexandre Lamy et Malina Deaury.



Nicolas Cuvette pour « Les Échos Week-end »

Julie Ferrier, survitaminée

Sil l'on juge du degré de notoriété d'une comédienne en fonction du lieu de rendez-vous qu'elle fixe pour une interview, Julie Ferrier est une star. Une étoile qui - plusieurs fois de suite - a la chaîne pour la promotion de son nouveau spectacle obligent - se doit de refaire ses matches entre deux répétitions et trois interviews. Manque de pat, l'un de ces entretiens ait le nôtre. Il aura donc lieu dans un salon de coiffure parisien, entre deux vrombissements de séchoir, les conseils avisés du coiffeur et les inévitables fondamentaux de Julie Ferrier sur le degré de blondeur de son métier. « Ne le prenez pas mal mais on a quand même rarement ce qu'on demande », lance-t-elle au coloriste. Sur ce point, elle n'a pas tort. Confier ses cheveux est toujours une épreuve et provoque toutes sortes de réactions émotionnelles peu favorables à la concentration. Il faudra pourtant faire avec. Avec les mèches, le portable qui sonne et les tentatives de son père avec qui elle doit dîner le soir et à qui il faut expliquer où se trouve le théâtre de la Galté-Montparnasse. C'est là que Julie Ferrier joue son nouveau spectacle. « En mai c'est Ferrier, ah la Galté », dix ans après son premier one-woman-show. Une galerie de personnages aujourd'hui devenus célèbres qui l'ont propulsée vers la notoriété. Une ascension fulgurante et méritée. Julie Ferrier parvient à adoucir public et critique, en déployant avec une rare liberté ses talents de comédienne improvisatrice, capable de passer en un claquement de doigts de Juliette, jenna fille de l'été qui rêva de devenir danseuse, à Mademoiselle Kilmt, prof de musique au beau du raoul usadise par ses élèves, en passant par une conseillère d'orientation revêche ou encore la fameuse Martha, prof d'arts plastiques tarée et très libérée. Il y a dix ans déjà, donc, on découvrait la silhouette de danseuse et le port altier de Julie Ferrier. Une actrice polymorphe et sans limites, au corps malléable et au visage en équilibre. Une troupe formée à la force d'abandon quasi totale. Une chose est certaine, Julie Ferrier n'est pas menacée par l'inhibition. Certes, la liberté de mouvement, avec elle, a ses limites. C'est par là qu'elle a commencé. À l'instar de son personnage de Juliette - elle, à quelques lettres près -, « mais très poussée quand même », Julie grandit dans une cité hostile au Sene-Salut-Denis, où « l'an survit plus qu'on ne vit ». Et comme elle, elle rêve d'être danseuse. Elle a quinze ans quand elle décide d'embrasser la discipline à bras le corps. Elle y entre comme on entre en religion. Et son corps et son esprit se font par jour, à la Maison pour tous de Noisy-le-Sec, exerce chaque nuit dans sa ville de retour danser le lendemain. Son énergie dans norme, sa détermination et son envie de découvrir la sont leresse. Sa mère l'encourage. Chez les Ferrier, les arts sont sur huit générations. La maman elle-même est comédienne : « elle faisait du théâtre. Mais elle mesurait 1,78 m et avec cette taille-là ne s'était pas équilibrée. Déjà moi, avec mon mètre 74... »

Deux ans plus tard, à dix-sept ans, Julie Ferrier signe son premier contrat. « En fait, je n'ai jamais galéré », réalise-t-elle.

Deux ans plus tard, à dix-sept ans, Julie Ferrier signe son premier contrat. « En fait, je n'ai jamais galéré », réalise-t-elle.

Jusque-là planquée dans des survêtements un peu larges pour ne pas attirer l'attention, « en cité, j'ai vite compris qu'il fallait se planquer, j'ai appris l'art de l'esquive ». La danse lui permet de « dévotter (sa) sensualité ». Et de s'émanciper. Elle fait partie du ballet de l'émission de Michel Drucker, « Stars 90 », participe à des comédies musicales et aux J.O. d'Albertville, côté danse, grâce à sa rencontre avec Philippe Deconch. En parallèle, l'indéfectible Julie sa forme au cirque chez les Fratellini et au théâtre à l'école Jacques Lecoq, où elle apprend « que le corps est un instrument au service du jeu de la création ». A la voir évoluer sur scène, on se dit qu'elle a bien retenu la leçon et que le lâcher-prise n'est pas vraiment son problème. Elle rejoint ensuite la compagnie du théâtre de la Jacquerie, à Villeneuve-la-Guyon, où elle pratique le jeu en toute liberté. Puis elle est repérée par Arlet Cypel, le directeur de l'espace Confinées, à Paris. Un espace de création où elle rencontre notamment les Chloé Capon, dans des déjantés et modernes, avec qui elle partage une folle douceur. Ensemble, ils créent le cabaret d'improvisation Takagorite. C'est à ce moment-là que Cypel pousse Ferrier vers le solo. « Le désir d'être seule en scène n'est pas venu de moi. Je viens de la troupe, du collectif. Mais j'ai senti l'occasion », assure-t-elle. Isabelle Nanty la met en scène. La liberté de Julie, le regard affirmé et exigeant de Nanty, un bouche-à-oreille positif, et l'équation est gagnante. Au point de parvenir, quelques années plus tard, à pénétrer le milieu très fermé du cinéma, d'abord, au fond, elle rêvait depuis toujours. Si elle n'a encore jamais eu de grand premier rôle, elle a multiplié les seconds. Dans « Paris », de Cécile Klapisch, elle était la sœur de Romain Duris. Jean-Pierre Jeunet la transforme en Môme Caouche dans « Mémère à tire-larigot », Jean-Michel Ribes en guide dans « Musée haut, musée bas ». Depuis 2013, ses rôles prennent de l'ampleur : elle est la femme de François Damiens dans « L'Arnacœur », comédie romantique à gros succès avec Romain Duris et Vanessa Paradis. Et, plus récemment, elle a flirté avec le cinéma d'adulte en intégrant le casting de « La Vie d'Adèle », film délicat d'Isabelle Caza, dans lequel elle jouait une des parents homosexuels de banlieue pavillonnaire aux côtés d'Emmanuelle Béart. « J'ai beaucoup appris en observant. De voir des professionnels ! Ils sont fascinants. Le cinéma au début, pour moi, ce n'était que des contraintes, mais une fois que tu maîtrises, c'est bonnard », lance-t-elle le soir dans le bac à shampooing.

Esprit et corps libre

La garçonne n'est jamais très loin derrière Julie. Dans sa façon de se tenir et sa façon de parler, frontale, gauchiste, à la limite, parfois, de l'insolence. Si la cité lui a appris à esquiver « lorsque je sens des gens vraiment néfastes et qu'il n'y a pas d'autre solution », elle lui a aussi appris à ne pas se laisser faire : « On ne me la fait pas à l'envers », assure-t-elle. Et on le croit. C'est ce caractère bien trempé qui lui a permis de s'en sortir. Et son énergie de fille électrique. Ferrier ne tient pas de place. Ado, eu plus de la danse, du cirque et du théâtre, elle a appris le trombone et joué dans un groupe de reggae. Elle s'est également attelée à la batterie dont elle joue encore. Il y a dix ans, elle s'est mise à la salsa. Que n'aurait-elle pas vu ? « en Thaïlande au dans des Londres », elle nage une heure par jour et « fait de la planche à voile ». Une chose est sûre, elle ne connaît pas l'ennui. « J' imagine que je peux être un peu envahissante. Quand je vois d'autres gens comme moi, je me dis qu'ils sont fatigués », admet-elle. « L'avantage c'est que je suis une meneuse et j'emmène les gens avec moi ». C'est précisément ce qu'elle fait dans ce nouveau spectacle pour lequel elle a convié d'anciens comparses de théâtre, clowns, danseurs, comédiens, champions d'improvisation, pour un grand cabaret hybride, fourrage et défilant. Elle renoue là avec ses racines burlesques. Avec le cabaret. Avec sa vie d'avant, où, peut-être, elle donnait ses interviews aux terrasses des cafés sans répondre au téléphone. ■

OFF

Votre addiction du week-end ?

Les balades dans la nature. J'habite toujours en banlieue parisienne. En pavillon certes, mais en banlieue ! Je ne suis pas une citadine.

Une musique pour vous mettre en tension le lundi ?

Une chanson de Paul Eltner, « Les Cans », extrait de l'album « Point & Fei ».

Le chef-d'œuvre qui vous endort ?

« Boogie Nights », de Paul Thomas Anderson.

La pièce honteuse de votre vestiaire ?

Un manteau en fourrure. Je précise que je l'ai réenfilé et non acheté. Mais je n'ai pas le moyen de le culpabiliser trop.